



forschen.  
vernetzen.  
anwenden.

# Innovationsreport 2024

Industrielle Gemeinschaftsforschung

IGF-Forschungsvorhaben 22338 N

## Corporate Purpose (CP) und die Wirkung auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg und langfristiges Wachstum bei KMU: Reifegradbestimmung, Bewertungsmodell und Entwicklung von Handlungsempfehlungen

**Laufzeit:**

01.06.2022 – 31.03.2024

**Beteiligte Forschungsstelle(n):**

Technische Universität München  
Forschungsinstitut für Unternehmensführung, Logistik und Produktion

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

TU Hamburg-Harburg  
Institut für Logistik und Unternehmensführung

[iuta.de](https://www.iuta.de)

# Schlussbericht vom 26.06.2024

---

zu IGF-Vorhaben Nr. Nr. 22338 N

## Thema

Corporate Purpose (CP) und die Wirkung auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg und langfristiges Wachstum bei KMU: Reifegradbestimmung, Bewertungsmodell und Entwicklung von Handlungsempfehlungen

## Berichtszeitraum

01.06.2022 – 31.03.2024

## Forschungsvereinigung

Institut für Umwelt & Energie, Technik & Analytik e. V

## Forschungseinrichtung(en)

FE 1: Technische Universität München, Forschungsinstitut für Unternehmensführung, Logistik und Produktion

FE 2: Technische Universität München, Lehrstuhl für Strategie und Organisation

FE 3: Technische Universität Hamburg, Institut für Logistik und Unternehmensführung



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Das IGF-Vorhaben Nr. 22338 N der Forschungsvereinigung Institut für Energie- und Umwelttechnik e. V. (IUTA) wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

## Die Autoren



### **Wolfgang Kersten**

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c.  
Institut für Logistik und Unternehmensführung  
Technische Universität Hamburg



### **Isabell Welpé**

Univ.-Prof. Dr.  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation  
Technische Universität München



### **Horst Wildemann**

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.  
Forschungsinstitut - Unternehmensführung, Logistik und  
Produktion  
Technische Universität München

**Die Mitarbeiter**

Jennifer Ettner, M.Sc.  
Technische Universität München



Jürgen Hamann, M.Sc.  
Technische Universität München



Sandra Heymann, M.A.  
Technische Universität Hamburg



Dr. Birgit von See  
Technische Universität Hamburg



Christoph Wenig, M.Sc.  
Technische Universität München

## Vorwort

Dieses Forschungsprojekt beinhaltet die Entwicklung eines Messkonzepts für Corporate Purpose in KMU, das aus zwei Bausteinen besteht: *Purpose Score* und *Return on Purpose*. KMU werden durch die Forschungsergebnisse zum Purpose Score bei der Feststellung ihres Purpose-Reifegrads unterstützt und erhalten abhängig von identifizierten Schwachstellen Handlungsempfehlungen, die den Reifegrad langfristig erhöhen. Die Logik des Return on Purpose verwendet zur Berechnung des Nutzens von Purpose verschiedene unternehmerische Leistungskennzahlen. Diese Einzelmetrik beziffert den unternehmerischen Mehrwert von Purpose und wird schließlich anhand einer Regression mit dem Purpose-Reifegrad (Purpose Score) des jeweiligen Unternehmens zusammengeführt. Dadurch kann überprüft werden, ob ein empirischer Zusammenhang zwischen beiden Größen besteht.

Um einen hohen praktischen Nutzen für KMU zu erzeugen, wurde im Rahmen dieses Forschungsprojekts die Messmethodik in einen IT-Demonstrator implementiert. Die erarbeiteten Ergebnisse zielen darauf ab, den verantwortlichen Entscheidungsträgern in den Unternehmen eine Handlungsanleitung zu geben, wie sie ihre Purpose-Aktivitäten so anpassen können, dass hieraus ein hoher betriebswirtschaftlicher Nutzen entsteht. Das Modell berücksichtigt unterschiedliche Reifegrade von KMU und ein breit gefächertes Unternehmensspektrum, indem branchen- und unternehmensabhängige Handlungsempfehlungen vom Tool zur Verfügung gestellt werden. Das IT-Tool ist so angelegt, dass für die jeweiligen Anwender probate Lösungsansätze abgeleitet werden können, um Purpose mit einem verhältnismäßigen Aufwand in die bestehenden Unternehmensstrukturen zu integrieren und diese damit optimieren zu können.

Die Projektergebnisse wurden in enger Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen aus der Industrie erarbeitet. Für die produktiven und aufschlussreichen Diskussionen, Beiträge und Anregungen in den Expertengesprächen und Workshops bedanken wir uns bei allen Experten. Unser Dank gilt insbesondere den Praxispartnern des projektbegleitenden Ausschusses EMA-TEC GmbH, Flottweg SE, Freyer GmbH & Co. KG, Gaia Sustainable Concept UG, Kea Robotics GmbH, pfenning logistics GmbH, Trotec GmbH, STEINEL GmbH SITRA Spedition GmbH, Schoeller Allibert GmbH, Ingenics AG, organic veggie food GmbH, KORE Advisors GmbH, Computacenter, Siemens Energy AG, der BMW Group, NOVENTI

Health SE, der EVONIK Industries AG und der HILTI AG, DIANA PEREZ Interim Management, Körber AG, Hutchison Drei Austria GmbH und der STADA Arzneimittel AG.

Herzlich bedanken möchten wir uns auch bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern M. Sc. Jennifer Ettner, M. A. Sandra Heymann, M. Sc. Christoph Wenig und M. Sc. Jürgen Hamann sowie den eingebundenen studentischen Hilfskräften und Studenten für die Unterstützung bei der Forschungsarbeit und für die Erstellung des Berichts. Das IGF-Vorhaben 22338 N wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert. Für die produktive Zusammenarbeit mit der Forschungsgemeinschaft bedanken wir uns vielmals.

Hamburg/München, 31.03.2024

Wolfgang Kersten, Isabell Welpke, Horst Wildemann

## Zusammenfassung

Unternehmen sehen sich zunehmend gezwungen, nachhaltig und zweckorientiert zu handeln. Um diesen neuen Anforderungen nachzukommen, formulieren Unternehmen immer häufiger einen Corporate Purpose. Derzeit wirft die Quantifizierung des Nutzens von Purpose jedoch noch große Fragen auf. Das Ziel dieses Forschungsprojekts war deshalb die Erarbeitung eines Bewertungsmodells inklusive eines Demonstrators für ein praxistaugliches IT-Tool, welches den Grad des Corporate Purpose im Unternehmen misst, sowie den potenziellen und realisierten finanziellen Nutzen von Purpose-Strategien und -praktiken operationalisiert.

Hierzu wurden zunächst eine umfangreiche Bestandsaufnahme sowie eine Anforderungsanalyse durchgeführt. Durch eine breit angelegte, systematische Literaturrecherche, explorative, qualitative Experteninterviews sowie eine qualitative Fallstudienanalyse wurde der Status quo zur Rolle des Corporate Purpose bei KMU erhoben. Es hat sich gezeigt, dass dem Konzept zwar großes Potential zugeschrieben wird, jedoch mangelnde Begriffsklarheit zu unterschiedlichen Begriffsverständnissen führt und den Begriff von verwandten Konzepten wie Mission oder Vision schwer abgrenzbar macht.

Als erste Hauptkomponente des Forschungsprojekts wurde ein Reifegradcheck für KMU entwickelt, indem bereits bestehende Bewertungsmodelle aus der Literatur gegenübergestellt und verglichen wurden. Das mit den Partnerunternehmen des projektbegleitenden Ausschusses entwickelte Modell überprüft zunächst, ob die Voraussetzungen zur Kommunikation eines Corporate Purpose im Unternehmen gegeben sind. Hierzu verwenden wir den Begriff der Purpose-Readiness. Anschließend wird der Reifegrad des Corporate Purpose erstens über die Wahrnehmungen der Stakeholder, die durch die Beantwortung von über 50 Items auf einer Likert-Skala festgestellt werden, sowie zweitens über den wahrgenommenen Erfüllungsgrad der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) festgestellt. Gemessen wird somit ein subjektiver Purpose-Reifegrad in Unternehmen. Indem möglichst viele Arten von Stakeholdern und eine große Stichprobe einbezogen werden, sind objektivere Messungen möglich. Zusätzlich kann ein Expertengremium den Status quo, ohne umfangreichere Befragungen durchzuführen, vergleichsweise schnell eruieren. Das Ergebnis ist ein Purpose-Score, der zwischen 0 und 100 liegt und den Reifegrad von KMU auf fünf Stufen darstellt.



Die zweite Hauptkomponente des Forschungsprojekts umfasste die Entwicklung einer Methodik zur Operationalisierung des betriebswirtschaftlichen Nutzens eines Corporate Purpose. Hierzu wurde zunächst ein Strategien- und Maßnahmenkatalog erstellt, der mögliche Vorteile sowie positive unternehmerische Effekte durch Purpose aufzeigt. Anschließend wurden Einflussfaktoren aus der Unternehmens- und der Kundenperspektive analysiert. Zur Analyse des Einflusses von Corporate Purpose auf Kaufentscheidungen wurde eine Kundenpräferenzanalyse mittels Conjoint-Technik durchgeführt. Hierbei ist ein Trend in Richtung ökologischer und sozialer Kauffaktoren erkennbar. Zudem hat sich gezeigt, dass ein Purpose-Statement Einfluss auf das Konsumverhalten haben kann, dazu jedoch bestimmte Anforderungen an dessen Formulierung erfüllt sein müssen. Die Erkenntnisse fließen in eine Bewertungssystematik ein, die verschiedene unternehmerische Leistungskennzahlen, die von Corporate Purpose moderiert werden, in einer Kennzahl zwischen 0 und 100 zusammenfasst.

Die Reifegradmessung und die Methodik zur Quantifizierung des Nutzens von Corporate Purpose münden in einer Roadmap zum erfolgreichen Einsatz des Corporate Purpose in KMU, anhand derer Branchen- und unternehmenstyp-spezifische Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, die sich an den Schwachstellen der vorangegangenen Reifegradbewertung orientieren. Eine Regression gibt schließlich Aufschluss darüber, ob ein Zusammenhang zwischen dem Purpose-Reifegrad und den Leistungskennzahlen besteht und ob somit ein positiver *Return on Purpose* entsteht. Die Bewertungsmethodik wurde in ein webbasiertes Online-Tool überführt, das unter [www.corporate-purpose.com](http://www.corporate-purpose.com) frei zugänglich ist. Die Ergebnisse befähigen KMU bei der Feststellung ihres eigenen Purpose-Reifegrads und unterstützen, den durch Purpose entstehenden Nutzen besser quantifizieren zu können. Durch unsere Forschung versuchen wir einen Beitrag zur Klarheit des Konstrukts Corporate Purpose zu leisten, empirische Nachweise über dessen Potential zu liefern, die Umsetzung in KMU voranzutreiben und neue Forschungsfragen zu motivieren.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Die Autoren .....</b>	<b>3</b>
<b>Die Mitarbeiter .....</b>	<b>4</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Stand der Forschung .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Vorgehen im Forschungsprojekt und Forschungsdesign.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4 Erläuterung der Ausgaben für das Forschungsprojekt .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5 Angemessenheit der geleisteten Arbeit .....</b>	<b>31</b>
<b>1.6 Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft .....</b>	<b>32</b>
<b>2. Corporate Purpose als Untersuchungsgegenstand.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Definition und Abgrenzung von Corporate Purpose.....</b>	<b>35</b>
2.1.1 Unternehmensstrategie .....	40
2.1.2 Vision und Mission .....	41
2.1.3 Unternehmenswerte .....	45
2.1.4 License to Operate und Corporate Social Responsibility .....	47
2.1.5 Stakeholder- und Reputationsmanagement .....	49
2.1.6 Nachhaltigkeit und ESG .....	51
<b>2.2 Anspruchsgruppen von Corporate Purpose.....</b>	<b>54</b>
2.2.1 Referenzunternehmen.....	54
2.2.2 Lieferanten und Partner.....	55
2.2.3 Kunden .....	58
2.2.4 Investoren.....	59
2.2.5 Gesellschaft.....	60
2.2.6 Politik.....	62
<b>2.3 Implementierung von Corporate Purpose.....</b>	<b>63</b>

---

2.3.1 Referenzmodelle und Bewertungsansätze .....	63
2.3.2 Fallstudienanalyse.....	69
2.3.3 Technologie- und Applikationslandkarte.....	72
<b>2.4 Nutzen und Handlungsfelder für produzierende KMU .....</b>	<b>72</b>
<b>2.5 Ableitung der Forschungsfragen.....</b>	<b>81</b>
<b>3. Modell zur Bewertung von Corporate Purpose .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1 Purpose Score: Reifegradmessung.....</b>	<b>88</b>
3.1.1 Merkmale der Corporate Purpose Readiness .....	88
3.1.2 Messgrößen .....	90
3.1.3 Berechnungslogik.....	99
3.1.4 Modelvalidierung .....	100
<b>3.2 Return on Purpose: Operationalisierung des Nutzens .....</b>	<b>100</b>
3.2.1 Operationalisierungsprozess.....	102
3.2.2 Strategien- und Maßnahmenkatalog .....	104
3.2.3 Einflussfaktoren der Unternehmensperspektive .....	107
3.2.4 Einflussfaktoren der Kundenperspektive .....	109
3.2.5 Bewertungssystematik.....	115
<b>3.3 Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>120</b>
3.3.1 Einführungs- und Verbesserungsroadmap.....	120
3.3.2 Branchen- und unternehmenstyp-spezifische Handlungsempfehlungen.....	137
3.3.3 Validierung .....	138
<b>4. Entwicklung eines Demonstrators für KMU.....</b>	<b>140</b>
<b>4.1 Beschreibung des IT-Tools (Nutzerhandbuch).....</b>	<b>140</b>
4.1.1 Struktureller Aufbau der Anwendung.....	141
4.1.2 Teilbereiche der Anwendung.....	142
<b>4.2 Demonstration und Evaluation .....</b>	<b>157</b>
4.2.1 Nutzen der erzielten Ergebnisse für KMU .....	162
4.2.2 Umgang mit Spezifität und Subjektivität .....	164
<b>5. Entwicklungspfade für KMU.....</b>	<b>166</b>

---

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>170</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>172</b>
<b>Anhang 1: Interviewleitfaden Experteninterviews .....</b>	<b>173</b>
<b>Anhang 2: Profilmatrix Experteninterviews.....</b>	<b>184</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>216</b>

## 1. Einleitung

Die Frage nach dem Sinn des Lebens ist eine der ältesten und zugleich beständigsten der Menschheitsgeschichte. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Mythen, Religionen und Philosophien seit jeher versuchen, befriedigende Antworten auf diese Frage zu geben (vgl. Bruce et al. 2020, S. 4). Mit dem Beginn der postmodernen Epoche hat sich der Fokus dieser Fragestellung verändert. Die Frage nach dem Sinn des universellen Ganzen steht nun weniger im Vordergrund als Fragen danach, was jeden Einzelnen individuell antreibt, was ihn am Leben hält und welche Ziele er in seinem Alltag verfolgt.

Globale Probleme wie der Klimawandel, das Artensterben, politische Spaltungen, soziale Ungleichheit und Auswirkungen von Armut bedrohen alle Lebewesen auf diesem Planeten in großem Ausmaß. Aus vielen Lagern ist daher vermehrt die Forderung zu hören, dass Unternehmen ihren Teil dazu beitragen müssen, gegen diese enormen Herausforderungen durch gezielte Maßnahmen vorzugehen. Die Frage nach dem Sinn eines menschlichen Lebens wird nun erweitert, und zusätzlich auf Institutionen projiziert. Folglich wird auch gefragt, welchen Daseinszweck ein jedes Unternehmen in unserer Gesellschaft hat. Welche Pflichten ergeben sich aus dieser? Müssen Unternehmen überhaupt eine Berechtigung für ihre Existenz vorweisen und wenn ja, worin ist diese begründet? Fragestellungen rund um diese Thematik werden in den letzten Jahren vermehrt diskutiert unter dem Begriff des Corporate Purpose zusammengefasst.

### 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

In der Folge sehen sich Unternehmen zunehmend gezwungen, nachhaltig und zweckorientiert zu handeln. Unternehmerische Nachhaltigkeit wird als eine *bewusste* Strategie definiert, um langfristigen finanziellen Wert durch *messbare* gesellschaftliche Auswirkungen zu schaffen (vgl. Grewal/ Serafeim 2020). Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung definiert *nachhaltige Entwicklung* als den Ansatz, „die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden“ (vgl. BMZ 2023). In den letzten Jahren hat die Anzahl der Unternehmen, die ihre unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung messen, optimieren und kommunizieren stark zugenommen.

Zu den Schlüsselthemen in diesem Bereich gehören Ressourceneffizienz, Mitarbeiterwohl-  
fahrt, Inklusion und Vielfalt, Produktsicherheit und Qualität, Korruptionsbekämpfung sowie  
der Klimawandel (vgl. Lin-hi et al. 2018). Diese Entwicklung kommt erstens durch neue  
rechtliche und zweitens durch veränderte gesellschaftliche Anforderungen zustande: (1)  
Gesetze wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (Lieferkettengesetz, LkSG) oder die  
Treibhausgasminderungsziele des Bundes-Klimaschutzgesetzes zwingen Unternehmen,  
Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen und über die Fortschritte bei der Erreichung dieser zu be-  
richten. (2) Die Ansprüche der Stakeholder an Unternehmen steigen und der Ruf der Öff-  
entlichkeit nach einem gesellschaftlichen Beitrag der Geschäftswelt wird lauter. Im Umkehr-  
schluss werden beispielsweise nachhaltige Verpackungsmaterialien oder die Recyclingfä-  
higkeit von Produkten zum Verkaufsargument. Profitabilität ist dabei eine Voraussetzung  
marktwirtschaftlicher Aktivität, um ein langfristiges Überleben zu gewährleisten. Nachhaltig-  
keit scheint für Unternehmen zunehmend unverzichtbar und bietet zudem Wettbewerbsvor-  
teile.

Um beiden Anforderungen gerecht zu werden, verfolgen Unternehmen in der Konsequenz  
einen sogenannten *Dual-Purpose*, indem finanzielle und gesellschaftliche Ziele die Unter-  
nehmensausrichtung simultan bestimmen (vgl. Battilana et al. 2022). Da diese Ziele jedoch  
nicht zwangsweise miteinander vereinbar sind, entstehen hierdurch Konflikte, die Einbußen  
in der Klarheit der Strategie und somit in der Effizienz der Unternehmenssteuerung nach  
sich ziehen. Wie können Unternehmen also auf Nachhaltigkeitsziele hinarbeiten und zeit-  
gleich profitabel bleiben? Die Lösung liegt in der Kombination beider Aspekte. Da die Kau-  
fentscheidungen von Kunden nicht mehr nur vom Preis und der Qualität des Produkts ab-  
hängt, sondern zunehmend von weiteren Faktoren beeinflusst wird, liegt hierin ein Differen-  
zierungspotenzial, das zu Kaufanreizen oder Mehrpreisfähigkeiten führen kann. Diese Fak-  
toren beziehen sich zum Beispiel auf den Umgang von Unternehmen mit den Themen so-  
ziale Gerechtigkeit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit (vgl. Bruce et al. 2020, S. 1).

Sinek fasst auf eine abstrakte Art die Informationen eines Unternehmens über dessen Ge-  
schäftstätigkeiten sowie dessen Einstellung zu gesellschaftlich relevanten Themen mit den  
Konstrukten WHY, HOW und WHAT zusammen. Die Antwort auf die Frage WHY beschreibt  
er in diesem Zusammenhang als „your purpose, cause or belief“. Unternehmen fällt es dabei  
leichter zu beschreiben, was sie tun, im Vergleich zur Beschreibung warum sie etwas tun.

Heutzutage möchten Kunden jedoch auch über die Einstellung und Denkweise der Unternehmen zu bestimmten gesellschaftlich relevanten Themen Bescheid wissen und lassen diese Informationen in ihre Kaufentscheidung einfließen (vgl. Sinek 2009, S. 43).

Aus Unternehmenssicht bedeutet die Erweiterung der Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung eine weitreichende unternehmensgrundsätzliche Veränderung. Von einem kurzfristigen Gewinnmaximierungsansatz, hin zu einem umfassenden Stakeholder-Ansatz, bei dem Interessen der internen als auch externen Stakeholder berücksichtigt werden. Porter und Kramer beschreiben diesen Umbruch in ihrem Artikel „Creating shared value“ (vgl. Porter/ Kramer 2011, S. 66). Die Autoren sehen die Aufgabe der Unternehmen darin, gesellschaftliche und wirtschaftliche Belange gleichermaßen im Wertschöpfungsprozess zu berücksichtigen. Auch Bruce et al. erläutern, dass von Unternehmen zunehmend nachhaltiges Wirtschaften im erweiterten Sinn erwartet wird, indem sie sich neben der unternehmensinternen Verantwortung auch für Gesellschaft und Umwelt verantwortlich zeigen (vgl. Bruce et al. 2020, S. 2–4). Es geht folglich um ein ganzheitliches Verständnis der globalen Marktumwelt durch die Integration sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Bedürfnisse und Interessen. Wenn einem Unternehmen die Kombination dieser Belange gelingt, spricht man im heutigen Verständnis von einer Purpose-basierten Organisation oder einer Organisation mit einem Corporate Purpose (vgl. Bruce et al. 2020, S. 2).

Menschliche Bedürfnisse lassen sich anhand der Maslowschen Bedürfnispyramide in fünf beziehungsweise acht hierarchische Stufen unterteilen. Erst wenn die Bedürfnisse der unteren Stufe erfüllt sind, wendet sich der Mensch der Erfüllung der höherstehenden Bedürfnisse zu (vgl. Maslow 1943, S. 375). Da für den Großteil der Bürger in westlichen Industriestaaten die Erfüllung der unteren Bedürfnisstufen (zum Beispiel nach Nahrung, Sicherheit oder sozialen Bedürfnissen) keine Herausforderung mehr darstellt, rückt die höchste Bedürfnisstufe – Wertschätzung und Selbstverwirklichung – zunehmend in den Fokus der Menschen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sowohl in Bezug auf Mitarbeiter wie auch mit Blick auf (zukünftige) Konsumenten ein Umdenken stattfinden muss.

Für Mitarbeiter sind hohe Gehälter, Prestige und „Corporate Benefits“ längst nicht mehr ausreichend, um sich für einen Arbeitsplatz zu entscheiden. Insbesondere die neue Generation an gut ausgebildeten Talenten sucht vielmehr nach Sinnstiftung und Selbstverwirklichung

bei der Wahl des Arbeitsplatzes (vgl. Bruce et al. 2020, S. 8). Von Firmen wird folglich verlangt einerseits im Unternehmen eine wertschätzende und motivierende Kultur zu etablieren, andererseits jedoch auch einen Wertebeitrag zur Lösung globaler Problemstellungen im Unternehmensumfeld, wie beispielsweise beim Klimawandel oder bei der Herstellung sozialer Gerechtigkeit zu leisten.

Konsumenten stehen einem Überangebot von Waren und Dienstleistungen gegenüber. Das Angebot an Kleidung, Technik und Gebrauchsgegenständen ist so umfangreich und die Käufer gleichzeitig so wohlhabend, dass Kaufentscheidungen häufig nicht mehr allein aufgrund einer unmittelbaren Kosten-Nutzen-Abwägung getroffen werden. Gesellschaftliche Herausforderungen wie die Erderwärmung, Verbrauch von endlichen Ressourcen oder Massentierhaltung können Kaufentscheidungen lenken oder dem Konsum von Neuwaren entgegenstehen. Sie führen dazu, dass Konsumenten ihr Geld bewusster einsetzen, auf Konsum verzichten oder einen höheren Preis für vermeintlich nachhaltigere Produkte bezahlen.

Ein Umdenken ist bereits an vielen Stellen erkennbar. So beschloss 2019 der „Business Round Table“, einer der größten Wirtschaftsverbände Amerikas, nicht mehr allein die Maximierung des „Shareholder Value“ als Ziel des Wirtschaftens zu setzen. Vielmehr stellte die Vereinigung Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Kommunen auf eine Stufe mit den Aktionären und rückt damit den gesamtgesellschaftlichen Zweck von Unternehmen in den Fokus (vgl. Business Roundtable 2019). „Die Hauptaufgabe eines Unternehmens der Zukunft ist einerseits die, einen Beitrag zur Lebensqualität respektive zum beruflichen oder geschäftlichen Erfolg seiner Kunden zu leisten. Andererseits gilt es, plausibel zu machen, wie man zu einer besseren Welt beitragen will“ (vgl. Schüller 2020, S. 2).

Corporate Purpose gewinnt in den letzten Jahren sowohl in der Unternehmenspraxis als auch der akademischen Forschung an Bedeutung. In der Praxis zeichnet sich dies dadurch aus, dass eine steigende Anzahl an Organisationen über die reine Gewinnmaximierung hinaus danach strebt, einen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten. Sie formulieren folglich Purpose-Statements, rufen Purpose-Initiativen ins Leben und hinterfragen ihre Entscheidungskriterien. In der Forschung wird etwa die Ansicht vertreten, dass Corporate Purpose die Mitarbeiterzufriedenheit steigert, da eine vertrauenswürdige Arbeitsumgebung geschaffen



wird, die das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Sinn und Orientierung im Leben befriedigt (vgl. Jasinenko/ Steuber 2022, S. 1–2).

Die Abkehr von der Rentabilität als das ausschließliche Ziel einer Unternehmung im Sinne der Lehre nach Milton Friedman und der Chicagoer Schule und die Konzentration auf die Befriedigung der Bedürfnisse aller Stakeholder stellt ein Leitmotiv von Corporate Purpose dar (vgl. White et al. 2017, S. 102; Hirsch 2016, S. 47). Befragungen im Rahmen dieses Forschungsprojekts aber auch andere Studien haben gezeigt, dass das Wissen über Corporate Purpose in vielen deutschen Unternehmen noch sehr schwach ausgeprägt ist. In der Konsequenz sind Purpose Statements teilweise nicht bekannt, schwer von damit verwandten Konstrukten wie Missions- oder Visionsstatements abzugrenzen oder aber es stellt sich in Unternehmen kein Gefühl eines gelebten Purpose ein (vgl. Keller 2015, S. 2; Kienbaum 2020, S. 20). Dies deutet auf eine unvollständige Verankerung des Konzepts in den Geschäftspraktiken der Unternehmen und folglich auf eine Abweichung zwischen Erwartungen an das Konzept und gelebter Realität von Purpose hin.

Der deutsche Mittelstand nimmt hierbei eine besondere Rolle ein. Als immer wieder so genanntes Rückgrat der deutschen Wirtschaft wird ihm und den vielen dazugehörigen Familienunternehmen eine hohe Leistungsfähigkeit und ein stärkerer Fokus auf den Menschen im Unternehmen zugeschrieben. Dies äußert sich durch direktere Kommunikation und Ansprache der Mitarbeiter durch die Führung, oft über lange Zeit hinweg im Unternehmen verankerte Gedankengrundsätze und Ideologien sowie ein stärkerer Fokus auf Werte und Zusammenhalt, insbesondere in Krisenzeiten.

Trotz der starken Wertekultur in vielen kleinen und mittelgroßen Unternehmen verfügen diese jedoch über keinen ausformulierten Purpose, teilweise auch nicht über Missions- und Visionsstatements, obwohl die Einführung dieser um die Jahrtausendwende ihren Höhepunkt fand. Als Beweggründe, keinen Purpose zu formulieren oder gar sich nicht mit dem Konzept zu beschäftigen werden eine nicht vorhandene Notwendigkeit, die Unkenntnis über das Konzept generell oder den Nutzen eines Purpose, sowie mangelnde Ressourcen, um sich solchen Konzepten des normativen Managements zu beschäftigen, genannt. Folglich sehen wir insbesondere beim deutschen Mittelstand und Familienunternehmen einen großen Nachholbedarf bei der Einführung, Nutzung und Umsetzung des Konzepts Purpose.

Für Unternehmen stellt aufgrund der Mannigfaltigkeit des Konzepts insbesondere die Strukturierung und Erlangung eines umfassenden Verständnisses zu Purpose ein Problem dar. Dabei stellen die beiden Aspekte (1) der Vielzahl an unternehmerischen Gestaltungsdimensionen, die ein Corporate Purpose beeinflusst, sowie (2) die fehlende Klarheit zum Konstrukt des Corporate Purpose viele Unternehmen vor Herausforderungen bei der Adaption und Implementierung des Konzepts.

Zu den Gestaltungsdimensionen gehören unter anderem die Kommunikation des Corporate Purpose und zugehöriger Aktivitäten – sowohl in der internen Kommunikation als auch im Employer Branding und der Markenkommunikation im Allgemeinen – das Thema der Mitarbeiterführung und -motivation, das im Einklang mit dem Purpose stehen muss, die Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie und folglich die Anpassung von Zielvorgaben, die sich vom Purpose ableiten sollten, die Identität des Unternehmens, die in starker Wechselwirkung mit dem Purpose steht, firmeninterne Policies, die Art des Stakeholdermanagements, die Harmonisierung des Purpose mit bestehenden Statements und Leitprinzipien, oder aber die Gestaltung von Produkten und Prozessen.

Die fehlende Klarheit des Konzepts kommt durch divergierende Interpretationen des Konzepts zustande. Dies mündet in sich unterscheidenden Definitionen des Konzepts und einer fehlenden Einordnung in die bestehende Landschaft normativer Managementkonzepte. Anknüpfend an den aktuellen Stand der Forschung haben wir uns im Rahmen unseres Forschungsvorhabens deshalb der Frage gewidmet, wie sich das Konzept des Corporate Purpose in betriebswirtschaftliche Gestaltungsfelder operationalisieren lässt. Hierzu wurde zunächst eine systematische Literaturanalyse durchgeführt, in der die vorhandene wissenschaftliche Literatur zu Corporate Purpose und angrenzenden Themenbereichen ausgewertet und zusammengefasst wurde.

## **1.2 Stand der Forschung**

Corporate Purpose stellt eine geeignete Leitlinie für Unternehmen dar, um neuartigen Nachhaltigkeitsanforderungen nachzukommen und langfristigen Erfolg zu generieren. Das Verständnis zum Konzept Corporate Purpose hat sich in der Vergangenheit von (1) einem allgemeinen Grund für die Existenz einer Organisation über (2) eine Zielsetzung über Gewinnmaximierung hinaus zu (3) einem pro-sozialen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft und des Planeten entwickelt (vgl. Brosch 2023). Gartenberg et al. definieren Corporate Purpose als

eine Reihe von Überzeugungen über die Bedeutung der Arbeit eines Unternehmens, die über die quantitative Messung der finanziellen Leistung hinausgehen und nennen dabei nicht explizit einen pro-sozialen Beitrag (vgl. Gartenberg et al. 2016). Henderson und van Steen hingegen betrachten Purpose als ein konkretes Ziel oder eine Zielsetzung für das Unternehmen, das über die Gewinnmaximierung hinausgeht (vgl. Henderson/ van Steen 2015). Die Definitionen implizieren, dass finanzieller Erfolg eine Voraussetzung für Corporate Purpose ist. Neu hinzu kommt ein sozialer Beitrag, der zum Wohl der Gesellschaft oder des Planeten beiträgt. „Das Ziel ist dabei die Definition und Einlösung eines langfristig Mehrwert-schaffenden Versprechens, entweder im lokalen Umfeld des Unternehmens oder dem globalen Marktumfeld, das in direktem Zusammenhang mit der Wertschöpfung des Unternehmens steht“ (Bruce/ Jeromin 2020, S. 23). Der Nachhaltigkeitsgedanke ist somit zentral bei Purpose. Durch Purpose wird Nachhaltigkeitsaktivitäten Sinn verliehen – unternehmerische Nachhaltigkeit macht Purpose im Gegenzug messbar (vgl. Gartenberg 2021).

Bestehende Studien weisen größtenteils einen konzeptionellen Charakter auf. Es besteht ein Bedarf an empirisch gestützten Erkenntnissen in Bezug auf die Operationalisierung und Bewertung von Corporate Purpose (vgl. Jasinenko/ Steuber 2022, S. 2). Jasinenko/ Steuber untersuchen die individuelle Wahrnehmung von Corporate Purpose. Sie weisen darauf hin, dass Corporate Purpose von Individuen gelebt, motiviert oder behindert wird. Dementsprechend prägen die Wahrnehmung und das Verhalten von Führungskräften, Mitarbeitern, Anteilseignern und anderen wichtigen Stakeholdern die Art und Weise, wie Corporate Purpose in einer Organisation entwickelt und umgesetzt wird (vgl. Jasinenko/ Steuber 2022, S. 4–5). So haben in Kanada 17% der knapp 200 befragten Unternehmen angegeben, dass sie einen Corporate Purpose haben, der über das Maximieren des Shareholder Values hinausgeht (vgl. Strandberg 2022, S. 3).

Ein Corporate Purpose hat Einfluss auf verschiedenste Mechanismen in Unternehmen. Hiernach kann die klare Artikulation eines Corporate Purpose einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance von Unternehmen haben. Beispielsweise fand Keller, dass 85% der Purpose-geführten Unternehmen ein Umsatzwachstum in den Jahren von 2012 bis 2014 verzeichnen konnten, während es bei den nicht Purpose-geführten Unternehmen nur 58% waren. Darüber hinaus berichten 97% der Unternehmen, die den Corporate Purpose tief in ihre Unternehmensabläufe integriert haben, von einem guten bis großen Mehrwert, den sie

dadurch erzielt haben (vgl. Keller 2015). Laut Keller wird die Wahrscheinlichkeit eines Unternehmens profitabel zu sein durch einen Corporate Purpose gar verdoppelt.

Auch mit Blick auf die Zufriedenheit und Produktivität von Arbeitnehmern lässt sich ein positiver Effekt von Corporate Purpose verzeichnen. In einer Studie von Keller aus dem Jahr 2015 gaben 89% der befragten Führungskräfte an, dass ein starkes Gespür für den Corporate Purpose die Mitarbeiterzufriedenheit fördere (vgl. Keller 2015). 93% der Umfrageteilnehmer bei Dinos et al. bestätigen eine Steigerung der Mitarbeiterproduktivität durch die Übernahme des Unternehmenspurpose (vgl. Dinos et al. 2016).

Bei der Frage nach der Wirkrichtung konnten Gartenberg et al. zeigen, dass eine starke aktuelle oder erwartete Leistung bei den Mitarbeitern nicht den Purpose steigert. Somit scheint der Purpose ursächlichen Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitern zu haben und nicht umgekehrt. Die Ergebnisse der Metastudien von Gartenberg et al. Sprechen ebenfalls gegen eine umgekehrte Kausalitätserklärung, wonach eine starke aktuelle oder erwartete Leistung bei den Mitarbeitern ein hohes Maß an Purpose bei den Arbeitnehmern hervorrufe (vgl. Gartenberg et al. 2016, S. 5).

Die positiven Effekte von Corporate Purpose lassen sich nicht nur auf der Seite von Unternehmen finden. Auch in der Kundenbeziehung lassen sich Einflüsse nachweisen. In einer Studie von Razorfish gaben 82% der Befragten an, ihre Kaufentscheidungen mit Blick auf den Purpose des Unternehmens zu treffen (vgl. Razorfish 2021). Diesen Effekt nutzen wiederum Unternehmen: 80% der befragten Führungskräfte gaben in einer Untersuchung von 2015 an, dass der Corporate Purpose helfe, die Kundenbindung zu erhöhen (vgl. Keller 2015).

Die vollkommene Missachtung eines Corporate Purpose kann gravierende Auswirkungen für Unternehmen haben. Joly betont, dass die ausschließliche Konzentration auf den Gewinn dazu führt, dass sowohl Kunden als auch Mitarbeiter unzufrieden werden (vgl. Leavy 2021). Zudem sei eine ausschließliche Konzentration auf den Gewinn gefährlich, da eine überhöhte Fokussierung auf Quartalsgewinne und andere kurzfristige Finanzkennzahlen die langfristige Unternehmensziele in Gefahr bringen können (vgl. Leavy 2021, S. 14). Joly führt eine ganze Reihe von Unternehmensskandalen, darunter die von Enron, Volkswagen und Wells Fargo, auf eine überhöhte Fokussierung auf kurzfristige Finanzkennzahlen zurück (vgl. Leavy 2021, S. 14).

Laut Porter & Kramer sind nicht alle Gewinne gleich. Die Autoren unterscheiden kurzfristige, finanziell fokussierte Gewinne im betriebswirtschaftlichen Sinne und Gewinne, die einem sozialen Zweck dienen. Letztere stellen eine höhere Form des Kapitalismus dar (vgl. Porter/ Kramer 2011, S.18). Diese Gewinne schaffen einen positiven Kreislauf des Wohlstands zwischen Unternehmen und Gesellschaft (vgl. Porter/ Kramer 2011, S. 18).

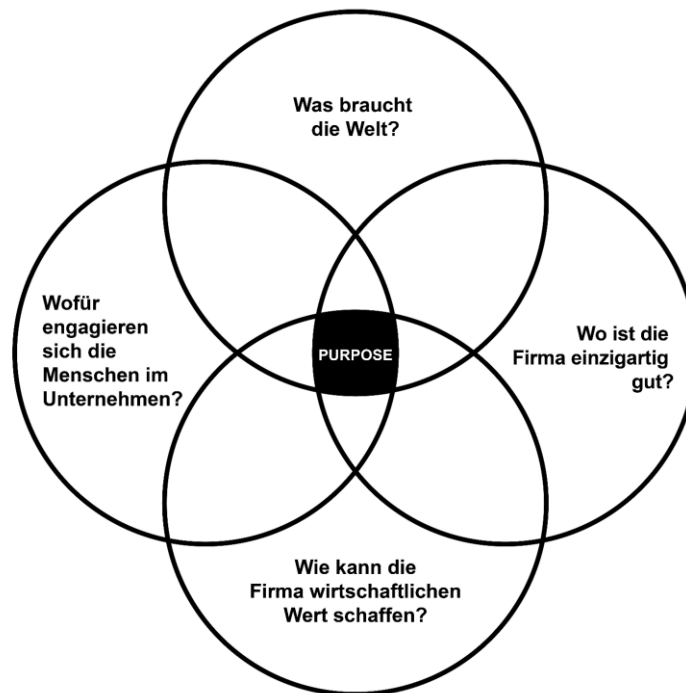


Abbildung 1: Schaubild zu Purpose in Anlehnung an Joly (2021).

Ansatzpunkte, wie man den Corporate Purpose ermittelt, gibt beispielsweise Joly (2021) anhand einer grafischen Systematisierung, die an das Ikigai-Framework aus Japan angelehnt ist (vgl. Abbildung 1). Der japanische Begriff des Ikigai beschreibt frei übersetzt „das, wofür es sich zu leben lohnt“ und wurde konzeptioniert, um Menschen auf persönlicher Ebene zu unterstützen, Sinn und Freude im Leben zu finden. Ikigai beinhaltet die vier Bereiche, *Was du liebst*, *Was die Welt braucht*, *Wofür man dich bezahlen kann* und *Worin du gut bist*. In der Darstellung von Joly hingegen werden vier Faktoren herausgearbeitet, die Unternehmen dabei helfen sollen, ihren Purpose zu finden (vgl. Joly, 2021).

*Was braucht die Welt?* Mit dieser Frage sollen Unternehmen reflektieren, welche spezifischen, wichtigen und unerfüllten Bedürfnisse es in der Welt gibt, wie wichtig es ist diese zu befriedigen und welchen Unterschied die Erfüllung dieser Bedürfnisse in der Welt macht

(vgl. Joly, 2021). Ferner soll hierdurch ein Unternehmen reflektieren, welchen Beitrag es zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leistet und welche Anspruchsgruppen von den Produkten, Dienstleistungen und den Tätigkeiten des Unternehmens einen Mehrwert erhalten.

*Wofür engagieren sich die Menschen im Unternehmen?* Hiermit soll das Unternehmen beantworten, was Mitarbeiter im Unternehmen antreibt und was diese bewirken wollen (vgl. Joly, 2021). Ferner wird hiermit abgeglichen, ob ein spezieller Corporate Purpose bei den Personen im Unternehmen resoniert. Wäre die Schnittmenge zwischen Themen, für die sich die Menschen im Unternehmen engagieren und Themen, für die sich das Unternehmen engagiert klein, würde dies die Entfaltung des Purpose behindern. Im Gegenzug sorgt eine höhere Wertekongruenz zwischen Unternehmen und Menschen im Unternehmen für höhere Erfolgchancen.

*Wo ist die Firma einzigartig gut?* Hierdurch sollen Unternehmen beantworten, was ihre einzigartigen Ressourcen sind, die es ermöglichen, bestimmte Marktbedürfnisse in einer Weise zu befriedigen, wie es andere nicht können. Es soll auch darüber reflektiert werden, wie diese Unternehmensressourcen weiterentwickelt oder erweitert werden können, um Marktbedürfnisse auf eine Weise zu erfüllen, wie Konkurrenten es nicht können (vgl. Joly, 2021). Hier fließen Gedanken des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ein.

*Wie kann die Firma wirtschaftlichen Wert schaffen?* Hier soll überprüft werden, wie wirtschaftlich attraktiv die Geschäftsmöglichkeiten des Unternehmens sind (vgl. Joly, 2021). Die Fragestellung bezieht sich demnach eher auf das Unternehmen selbst, also wie es für sich wirtschaftlichen Wert schaffen kann. Da die wirtschaftliche Komponente Teil von Nachhaltigkeit, von Reputation als auch von Purpose ist, bleibt der marktwirtschaftliche Imperativ des langfristigen Gewinnüberschusses bestehen. Finanzieller Erfolg ist also auch Bestandteil von Corporate Purpose.

Eine Alternative zur Bestimmung des Corporate Purpose schlagen Greyser und Urde (2019) in ihrer Brand Identity Matrix vor. Die neun in Abbildung 2 dargestellten Anknüpfungspunkte sollen Unternehmen das Finden ihres Purpose erleichtern.

Extern Extern/Intern Intern	<b>Wert Proposition</b> Was sind unsere wichtigsten Angebote und wie wollen wir sie für Kunden und andere Interessensgruppen attraktiv machen?	<b>Beziehungen</b> Wie sollte die Beziehung zu wichtigen Kunden und anderen Interessensgruppen aussehen?	<b>Positionen</b> Welche Position will die Firma auf dem Markt und in den Köpfen und Herzen der wichtigsten Kunden und Stakeholdern einnehmen?
	<b>Ausdrücke</b> Was ist das Besondere, wie die Firma kommuniziert und macht es möglich die Firma gleich zu erkennen?	<b>Markenkern</b> Was verspricht die Firma und was sind die Kennwerte, die die Marke ausmacht?	<b>Persönlichkeit</b> Welche Kombination von menschlichen Eigenschaften oder Qualitäten bildet den Unternehmenscharakter?
	<b>Auftrag und Vision</b> Was beschäftigt uns (Mission)? Was ist unsere Richtung und Inspiration (Vision)?	<b>Kultur</b> Was sind unsere Einstellungen und wie arbeiten und verhält sich die Firma?	<b>Zuständigkeiten</b> Was macht die Firma besonders gut und was macht die Firma besser als die Konkurrenz?

Abbildung 2: Eigene Darstellung der Brand Identity Matrix angelehnt an Greyser und Urde (2019).

Beim Ausfüllen der Matrix geben die Autoren zu beachten, dass die Antworten ähnlich einer Überschrift prägnant und kurz sein sollen. Später sollte eine ausführliche Beschreibung anfügt werden (vgl. Greyser & Urde, 2019). Es sollte Fachjargon vermieden und Antworten möglichst unkompliziert gehalten werden. Beispielsweise beschreibt IKEA seine Kundenbeziehungen mit einem einfachen "Hello!" – was in einem einzigen Wort eine bodenständige Haltung widerspiegelt, die mit den Kernwerten der Marke übereinstimmt (vgl. Greyser & Urde, 2019).

Auch muss die Antwort das Charakteristische für das Unternehmen erfassen. Etwas, das klar aussagt "Das sind wir". Exemplarisch beantwortete ein Immobilienunternehmen die Frage nach der Persönlichkeit folgendermaßen: "Wir sitzen nicht auf einem hohen Ross". Ein neu eröffnetes Hotel in Oslo beschrieb seine Kundenbeziehungen so: "Wir behandeln Rockstars wie Gäste; wir behandeln Gäste wie Rockstars" (vgl. Greyser & Urde, 2019, S. 84).

Die Antwort sollte darüber hinaus authentisch sein. Einige Elemente ihrer Identität sind möglicherweise bereits fest im Unternehmen verwurzelt während andere möglicherweise erstrebenswert sind und Anpassung innerhalb des Unternehmens bedürfen, um glaubwürdig zu

sein (vgl. Greyser & Urde, 2019). Im Idealfall sind die Antworten zeitlos, so wie auch die Identität einer Unternehmensmarke von Dauer sein sollte. Die charakteristische Aussage eines Uhrmachers lautet beispielsweise: "Eine Patek Philippe besitzt man eigentlich nie. Man kümmert sich lediglich um sie für die nächste Generation." (vgl. Greyser & Urde, 2019, S. 85).

Laut Simpson und Schaninger (2021) können Probleme entstehen, wenn der Purpose zum Branding benutzt wird und nicht als zentrale Geschäftstätigkeit. Purpose Erklärungen erscheinen dann oberflächlich, wenn sie nicht mit echten Geschäftsentscheidungen verbunden sind. Purpose ist keine Branding-Übung, sondern sollte sowohl in interne Entscheidungen, beispielsweise über Mitarbeiter oder Produktdesign als auch in externe Entscheidungen, etwa Kapitalzuweisung, Werbeaktionen oder dem Einkauf integriert werden. Kritiker sind schnell dabei, Unternehmen zu kritisieren, wenn sich Purpose eher wie PR anfühlt (vgl. Simpson/ Schaninger 2021).

Eine weitere potenzielle Gefahr ist die unzureichende Beteiligung der Mitarbeiter und fehlendes Engagement von Stakeholdern. Der Corporate Purpose wird oft intern ausgearbeitet und nur von der Geschäftsleitung verantwortet. Der Glaube an den Unternehmenspurpose wird von der Hierarchiestufe des Mitarbeiters beeinflusst. Tendenziell steigt der Glaube an den Unternehmenspurpose mit der Hierarchiestufe an (vgl. Graham et al., 2015; Serafeim et al., 2016). Den Glauben an den Corporate Purpose in allen Hierarchiestufen gleich zu verbreiten, scheint eine Herausforderung für Unternehmen darzustellen. Aber es sind die Mitarbeiter, deren Engagement für den Zweck am meisten zählt. Diese sollten mit einbezogen werden. Ein weiteres Problem ist, wenn der Purpose nur im Unternehmen intern implementiert ist und sich nicht auf das gesamte Ökosystem des Unternehmens erstreckt. Ein unzureichendes externes Engagement – auch außerhalb von klassischen Partnerschaften und den größten Kritikern eines Unternehmens – kann eine verpasste Gelegenheit sein, die Stärken und Schwachstellen des Unternehmens aufzudecken und innovative Ideen aus der Perspektive der Stakeholder zu entwickeln (vgl. Simpson/ Schaninger 2021).

Derzeit ist kein Modell, durch die systematische Literaturrecherche in Erscheinung getreten, das den Return on Purpose quantifizierbar macht. Verschiedene Autoren geben Ansatzpunkte, wie ein solches Modell aussehen könnte (vgl. Aziz 2019; Wingate 2018). Dabei steht



der direkt verrechenbare finanzielle Gewinn, die Auswirkung auf die Marke, Mitarbeitende, die Unternehmensinnovation, Stakeholder und die Gesellschaft im Fokus (vgl. Aziz 2019).

Die meisten Studien zu Corporate Purpose, die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens analysiert wurden, thematisieren vor allem die Bedeutung sowie mögliche Vorteile von Corporate Purpose und wie sich dieser auf Unternehmen und dessen Leistung in verschiedener Hinsicht auswirken kann, belegen diese jedoch nur selten empirisch. Messmethodiken sind meist eher qualitativer Natur und Handlungsempfehlungen meist wenig konkret. Um diese Forschungslücken zu schließen, wurde die nachfolgende Vorgehensweise im Forschungsvorhaben und das damit zusammenhängende Forschungsdesign gewählt.

### **1.3 Vorgehen im Forschungsprojekt und Forschungsdesign**

Corporate Purpose als Ziel und soziale Legitimation beeinflusst Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Ziel des Forschungsprojekts ist es eine Methodik zu entwickeln, die KMU dabei unterstützt, den Effekt von Corporate Purpose mit Hilfe eines Rahmenwerks, eines praxistauglichen IT-Tools und konkreten Praxisbeispielen im Geschäftsmodell professionell zu bewerten und Gestaltungsempfehlungen zu geben, wie der Corporate Purpose betriebswirtschaftlich sinnvoll eingesetzt werden kann. Die Erarbeitung eines Bewertungsmodells inklusive eines Demonstrators, welches den Grad des Corporate Purpose im Unternehmen misst, ermöglicht es den potenziellen und realisierten finanziellen Nutzen von Purpose-Strategien und -praktiken zu operationalisieren. Der „Return on Purpose“ ist dabei eine Methodik, die den Einfluss des Corporate Purpose auf Gesellschafter sowie die Kunden und Mitarbeiter bewertet und somit Unternehmen, insbesondere KMU, ein Instrument zur Messung und Beurteilung an die Hand gibt.

Mit der Identifikation der Problemstellung in der Praxis und der Durchführung einer Analyse auf Forschungslücken durch bestehende Forschungsliteratur, wurden die Forschungsfragen für das Forschungsprojekt entwickelt. Die Literaturanalyse diente dazu Corporate Purpose zu definieren und zu anderen Konzepten und Begriffen abzugrenzen, die Anspruchsgruppen von Corporate Purpose zu definieren und die wichtigsten Modellzusammenhänge abzuleiten. Um ein grundlegendes Verständnis für die erfolgreiche Nutzung von „Return on Purpose“ in KMU zu schaffen wurde die literaturbasierte Arbeit um eine mehrstufige empirische Methodik erweitert. Indem die Ergebnisse der Teilprojekte zusammengeführt werden, ist die Beantwortung der theoretischen und praktischen Fragestellungen möglich. Neben

der Literaturanalyse zu Referenzmodellen und Bewertungsansätzen diene die Untersuchung von Fallstudien zur Entwicklung einer Technologie- und Applikationslandkarte sowie die Beschreibung des Nutzens und der Handlungsfelder für produzierende Unternehmen. Im Rahmen der explorativen Forschung zum Modell zur Bewertung von Corporate Purpose wurde eine Vielzahl von Expertengesprächen und Interviews mit den Projektpartnern des Forschungsprojekts durchgeführt (siehe Abbildung 3).

#	KMU	Firma
1	Ja	CVS engineering GmbH
2	Ja	EMA-TEC GmbH
3	Nein	Flottweg SE
4	Ja	Freyer GmbH & Co. KG
5	Ja	Gaia Sustainable Concept UG
6	Ja	Kea Robotics GmbH
7	Ja	Möhlenhoff GmbH
8	Nein	pfenning logistics GmbH
9	Nein	Trotec GmbH
10	Nein	STEINEL GmbH
11	Ja	SITRA Spedition GmbH
12	Nein	Schoeller Allibert GmbH
13	Nein	Ingenics AG
14	Ja	organic veggie food GmbH
15	Nein	OMRON Electronics GmbH
16	Nein	Mech-Mind
17	Ja	KORE Advisors GmbH
18	Nein	Computacenter
19	Nein	Siemens Energy
20	Nein	BMW
21	Nein	NOVENTI Health SE
22	Nein	Evonik
23	Nein	HILTI
24	Nein	Telekom
26	Ja	DIANA PEREZ - Interim Management
27	Nein	Körper AG
28	Ja	UNIK Digital UG & Co. KG
29	Nein	Hutchison Drei Austria GmbH

Abbildung 3: Übersicht der Projektpartner des projektbegleitenden Ausschusses.

Eckpunkte des Forschungsdesigns sind die Entwicklung eines Scoring-Modells zur Reifegrad-Messung der Corporate Purpose Readiness, sowie die Operationalisierung des Nut-

zens von Corporate Purpose. Die Messmethodik zum Ist-Stand der Corporate Purpose Readiness wurde in ein Online-Tool eingebettet und geschieht durch die Beantwortung von über 50 Items. Das Gesamtergebnis im Purpose Score wird durch den jeweils niedrigsten Reifegrad in den vier Messdimensionen Purpose-Klarheit, Kameradschaft, Purpose-Synergie und Purpose-Resonanz bestimmt. Eine Umsetzungsroadmap mit Handlungsempfehlungen für verschiedene Ausgangssituationen konnte entwickelt werden. Auf Basis der Modellentwicklung und nach einer kontinuierlichen Evaluation und Verbesserung im Rahmen von Anwendertests mit Praxispartnern konnte ein praxisrelevanter Demonstrator für KMU entwickelt werden. Dieser Demonstrator ist der Kern der Forschungsarbeit und Ausgangspunkt für weiterführende Entwicklungspfade als Abschluss des gesamten Forschungsprojekts.

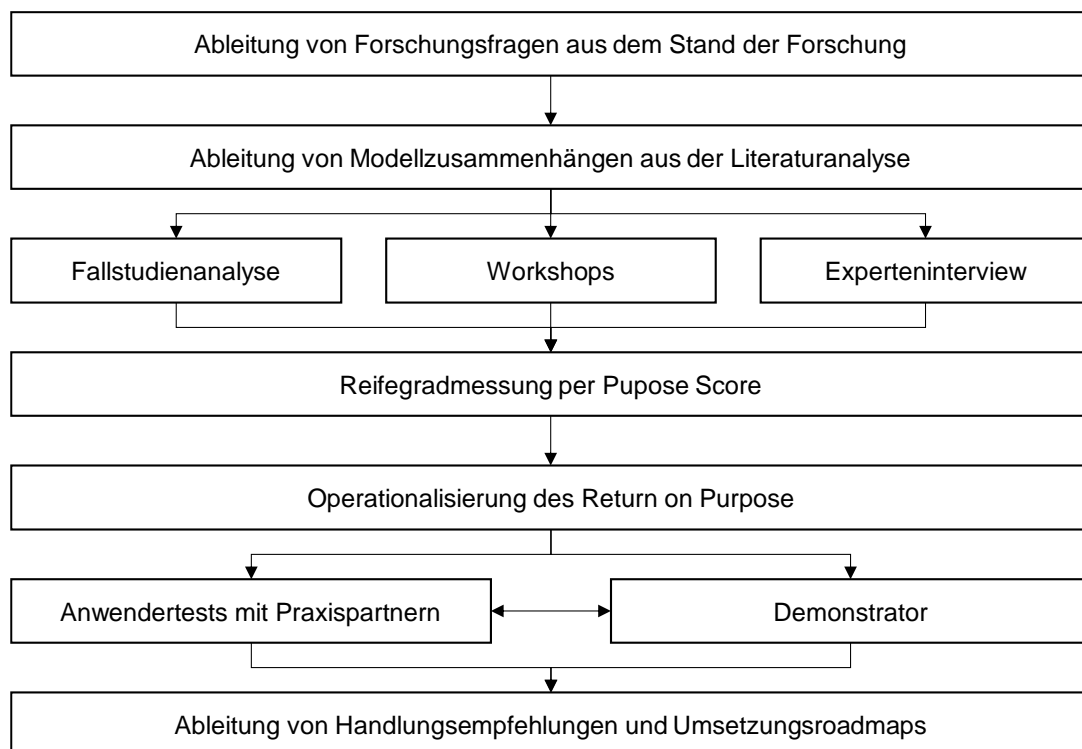


Abbildung 4: Vorgehensweise im Forschungsprojekt.

Das Forschungsprojekt wurde in sechs Arbeitspaketen mit jeweils spezifischen Zielen und Methodeneinsatz bearbeitet. Aus dieser multimethodischen Vorgehensweise (mixed methods) mit praxisbezogenen Elementen konnten die an das Forschungsprojekt gesteckten Vorgaben vollständig erfüllt werden und in der Forschung und für die unternehmerische Praxis neue Erkenntnisse schaffen werden. So wird auf Basis einer systematischen Literaturanalyse explorative Experteninterviews, die qualitative Analyse von Fallstudien sowie qualitative Experteninterviews und Workshops mit den Partnerunternehmen durchgeführt.

#### 1.4 Erläuterung der Ausgaben für das Forschungsprojekt

Die gesteckten Ziele wurden in Kooperation der drei beteiligten Forschungsinstitute erreicht:

- Forschungseinrichtung 1 (FE1): Forschungsinstitut für Unternehmensführung, Logistik und Produktion
- Forschungseinrichtung 2 (FE2): Lehrstuhl für Strategie und Organisation
- Forschungseinrichtung 3 (FE3): Institut für Logistik und Unternehmensführung

Die Verwendung der zugewendeten Mittel über den gesamten Projektzeitraum für wissenschaftlich-technisches Personal verteilt sich entsprechend der Aufgabenverteilung gleichmäßig auf die drei Forschungsinstitute mit insgesamt 48 Personenmonaten. Der Zeitraum des Forschungsprojekts wurde mit 22 Monaten genehmigt, wobei in jeweils 16 Monaten Personen eingesetzt wurden. Das wissenschaftliche Personal verfügte jeweils über eine abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung zum Master of Science. Zusätzlich war der Einsatz von wissenschaftlichen Hilfskräften im Umfang von 16 Personenmonaten notwendig. Während jeweils eine Hilfskraft mit 50 Prozent die Forschungseinrichtungen 1 und 2 unterstützte, wurde für die Forschungseinrichtung 3 eine Hilfskraft mit 25 Prozent eingesetzt. Das wissenschaftliche Personal wurde zur Identifikation, Dokumentation und Validierung der Handlungsfelder und des Nutzens von Corporate Purpose benötigt und eingesetzt. Zusätzlich waren die wissenschaftlichen Mitarbeiter für die Planung und Durchführung von Unternehmensbefragungen in Form von Fragebögen und Interviews verantwortlich. Die Beschäftigung des Personals erfolgte ferner zur Organisation und Durchführung von drei Workshops des projektbegleitenden Ausschusses sowie zur Durchführung und Dokumentation von Recherchen und Analysen. Leistungen Dritter wurden im Berichtszeitraum in Form von zur Verfügung gestelltem Personal im Rahmen von Expertengesprächen und der drei durchgeführten Sitzungen des projektbegleitenden Ausschusses gemäß den vorhabenbezogenen Aufwendungen der Wirtschaft (vAW) in Anspruch genommen. Weitere Leistungen Dritter oder Geräte wurden nicht in Anspruch genommen. Die Aufwände und die Verantwortung für die sechs Arbeitspakete wurde nach der vorhandenen Expertise und den Kompetenzen zugeordnet.

Für das erste Arbeitspaket wurden von der ersten Forschungseinrichtung (FE) 2 Personenmonate, von der FE2 4 Personenmonate und von der FE3 2 Personenmonate eingesetzt.

Die Leitung des Arbeitspakets, um durch eine Ist-Analyse die Grundlage für die weiteren Arbeitspakete schaffen wurde dem Forschungsinstitut von Prof. Wildemann (FE1) bearbeitet. In einer breit angelegten Literaturanalyse zu Beginn des Forschungsprojektes wurde der Status Quo der Forschung im Bereich des Corporate Purpose erfasst. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Messung des Grades des Corporate Purpose im Unternehmen, sowie eine gesamtheitliche Bewertung. Die Erkenntnisse aus der theoriegetriebenen Recherche wurden durch die Anforderungen aus der betrieblichen Praxis, explorative Expertengespräche und Analyse von Fallstudien ergänzt. Die Ergebnisse der Analyse wurden aufgearbeitet, die Anwendungsfelder priorisiert und in einer Status-Quo Applikationslandkarte festgehalten. Ergebnisse des ersten Arbeitspakets waren die Bewertung der Situation und Identifikation der Defizite des Corporate Purpose in der Praxis, eine Evaluation der bestehenden Forschungsarbeiten zur Bewertung des Corporate Purpose, die Gliederung des Untersuchungsgegenstandes entlang verschiedener Handlungsfelder sowie identifizierte Kriterien und Verfahren zur Analyse und Bewertung des Corporate Purpose bei Großunternehmen und KMU, auf Basis einer Roadmap bestehender Technologien und Applikationen.

In Arbeitspaket 2 wurde mit dem Einsatz von 9 Personenmonaten bei FE3 und 3 Personenmonaten bei FE1 ein ganzheitliches Bewertungskonzept für den Einsatz des Corporate Purpose in Unternehmen entwickelt. Die Leitung lag beim Institut von Prof. Kersten (FE3). In einem ersten Schritt erfolgte eine Literaturanalyse hinsichtlich bestehender theoretischer Ansätze und Bewertungsmodelle. Dabei wurden die Defizite und Stärken dokumentiert und für die Bewertung mit Hilfe eines paarweisen Vergleichs mit aufgenommen. Im zweiten Schritt wurden Priorisierungs- und Validierungsworkshops sowie Einzelinterviews mit den Partnerunternehmen durchgeführt, um deren Erkenntnisse aufzunehmen und zu analysieren. Die daraus entstehenden Fallbeispiele wurden als Grundlage für die Erarbeitung eines Reifegradchecks verwendet. Eine Fallstudienanalyse ergänzt den Pool der Case-Studies um weitere Beispiele. Diese wurden zusätzlich durch die Ergebnisse empirischer Veröffentlichungen und Studien untermauert und angepasst. Basierend auf den Erkenntnissen wurde ein entsprechendes Reifegradmodell aufgebaut und mit den Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses validiert und iterativ angepasst. Resultate des zweiten Arbeitspakets waren die Merkmale für die „Corporate Purpose Readiness“, welche für ein Modell zur Bewertung des Reifegrads von Unternehmen zum Einsatz von Corporate Purpose sowie die Entwicklung eines „Corporate Purpose Scores“ genutzt wurden. Die Praxistauglichkeit des Modells wurde durch die Erprobung in verschiedenen Unternehmen sichergestellt.

Ziel des dritten Arbeitspakets war die Operationalisierung des betriebswirtschaftlichen Nutzens des Corporate Purpose, wofür die FE1 10 Personenmonate und die FE3 5 Personenmonate benötigte. Die Operationalisierung unter der Leitung des Forschungsinstituts von Prof. Wildemann (FE1) erfolgte in einem iterativen, mehrstufigen Prozess. In einem ersten Schritt wurden wesentliche Strategien und Maßnahmen, die den Corporate Purpose beeinflussen identifiziert. Informationen zu Nachhaltigkeitsmaßnahmen konnten aus unternehmenseigenen Bewertungen oder Rankings sowie aus Experteninterviews und Design- und Bewertungsworkshops mit den begleitenden Unternehmen gewonnen werden, um eine umfassende Liste von Maßnahmen, Vorteilen und Messgrößen zu erstellen. Als nächstes wurden potenzielle Vorteile aufgelistet, die den finanziellen und gesellschaftlichen Wert von Purpose-Maßnahmen steigern können. Dadurch wurden die Moderatorvariablen identifiziert, aus denen sich Vorteile für das Unternehmen ableiten lassen. Hierzu zählten unter anderem Faktoren wie Kundentreue, bessere Mitarbeiterbindung, bessere Medienberichterstattung oder verbesserte Lieferantenbeziehungen. Abhängig von den Maßnahmen zur Umsetzung des Corporate Purpose und den betrachteten Geschäftsbereichen ergaben sich unterschiedliche Einflüsse und Vorteile für das Unternehmen. Zusätzlich wurden Kennzahlen der Unternehmen analysiert, um deren Einfluss auf den Unternehmenszweck zu messen und zu bewerten. Es wurden abschließend Szenarien erstellt, die Annahmen dokumentiert und der Vorgang iterativ wiederholt. Neben den Unternehmen und deren Kennzahlen wurde insbesondere auch die Kundenperspektive zur Bewertung herangezogen. Die Erkenntnisse der Befragung von Mitarbeitern in den Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses flossen in die Bewertung für die Operationalisierung des Corporate Purpose mit ein. Das Kernergebnis des dritten Arbeitspakets war die Entwicklung einer iterativen Methodik zur quantifizierten Bewertung des Corporate Purpose „Return on Purpose“ sowie die Ermittlung der Einflussfaktoren des Corporate Purpose aus Unternehmenssicht und aus der Kundenperspektive.

Im Rahmen des vierten Arbeitspakets mit 11 Personenmonaten der FE2 und 2 Personenmonaten der FE1 wurden branchen- und unternehmenstypspezifischen Handlungsempfehlungen zur optimalen Konzeption, Umsetzung und Ausgestaltung des Corporate Purpose in Abhängigkeit der Systemziele und Einflussfaktoren erarbeitet. Die vorangegangenen Arbeitspakete dienten dabei als Grundlage für die Entwicklung einer Roadmap zur Einführung und Verbesserung des Corporate Purpose im Unternehmen unter der Leitung des Lehrstuhls von Prof. Welpke (FE2). Das erstellte Reifegradmodell bewertet das Unternehmen

hinsichtlich seiner Fähigkeit zur Umsetzung. Durch die Berechnung der entwickelten Kennzahl konnte der Wert des Corporate Purpose für das Unternehmen quantifiziert werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde im vierten Arbeitspakete ein Roadmapping zum Einsatz des Corporate Purpose insbesondere für KMU durchgeführt. Auf Basis der empirischen Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews wurde die Wirksystematik zwischen Zielgrößen und den Ansätzen des Corporate Purpose abgeleitet. Darauf aufbauend wurden die Anforderungen an ein Konzept für Unternehmen formuliert und Handlungsoptionen für die Gestaltung des Konzepts aufgezeigt. Mit Abschluss des vierten Arbeitspakets wurden branchen- und unternehmenstyp-spezifische Handlungsempfehlungen und eine Roadmap für KMU zur Einführung und Verbesserung des Corporate Purpose Ansatzes entwickelt.

Das Ziel des fünften Arbeitspakets unter der Leitung des Lehrstuhls von Prof. Welpé (FE2) war es, den KMU branchenübergreifend und projektunabhängig einen einfachen Zugang zur Anwendung der Forschungsergebnisse über ein IT-Tool zu ermöglichen. Konkret wurde unter dem Einsatz von 5 Personenmonaten der FE2, 3 Personenmonaten der FE1 und 2 Personenmonaten der FE3 ein Demonstrator inhaltlich gestaltet und programmiert. Der Demonstrator dient dazu, den Reifegrad des Unternehmens hinsichtlich der Umsetzung des Corporate Purpose zu bestimmen und den monetären Wert zu ermitteln, mit dem Wettbewerb zu vergleichen sowie zu verbessern. Dabei wurden Handlungsempfehlungen aufgezeigt, um den „Return on Purpose“ zu steigern. Das Konzept zum IT-Tool wurde durch den projektbegleitenden Ausschuss in strukturierten Evaluationsworkshops bewertet. Durch die Beurteilung in der unternehmerischen Praxis wurden Anwendbarkeit, Adaptierbarkeit und Bedienungsfreundlichkeit untersucht sowie mögliche Verbesserungsansätze identifiziert und implementiert. Der IT-Demonstrator sowie ein Handbuch dazu wurden allen interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt und kann kostenfrei genutzt werden. Das Hauptergebnis des fünften Arbeitspakets waren ein funktionsfähiger Demonstrator zum Corporate Purpose mit Reifegradcheck, Messung des *Return on Purpose* und spezifischen Handlungsempfehlungen.

Im projektbegleitende Arbeitspaket sechs wurden durch 4 Personenmonate der FE1, 4 Personenmonate der FE2 und 2 Personenmonate der FE3 kontinuierlich die Forschungsergebnisse dokumentiert und verbreitete diese im Rahmen von zahlreichen Transfermaßnahmen in die Unternehmenspraxis. Unter der Leitung des Instituts von Prof. Kersten (FE3) wurde ein Abschlussbericht und ein Leitfaden „Return on Purpose“ erstellt, welcher

die Ergebnisse des Forschungsprojekts sammelt und aufbereitet. Zusätzlich wurden die Ergebnisse des Forschungsprojekts über verschiedene Kanäle an Wissenschaft und Praxis weitergegeben. Das Resultat dieses Arbeitspakets war der erfolgreiche Wissenstransfer in Wissenschaft und Praxis durch eine Fachveröffentlichung, Seminare und Vorträge auf Tagungen sowie Workshops und Vorlesungen. Strukturiert und konsolidiert wurden alle Erkenntnisse im vorliegenden Abschlussbericht. Die Zusammenfassung der Ergebnisse im Forschungsbericht dokumentiert und ordnet die Forschungsergebnisse der sechs Arbeitspakete und schafft die Basis zur Nutzung von „Return on Purpose“ für KMU.

### **1.5 Angemessenheit der geleisteten Arbeit**

Die Ausgaben waren notwendig und angemessen, da die bisher durchgeführten Arbeiten des Forschungsvorhabens der geplanten Vorgehensweise des Antrags durchgeführt und auf die identifizierten konkreten Bedürfnisse der Wirtschaft angepasst wurden. Entsprechend zeigt sich die Angemessenheit der geleisteten Arbeit in der Anwendung geeigneter wissenschaftlicher Methoden zur Erarbeitung der angestrebten Lösung des Forschungsvorhabens. So wurden explorative, qualitative Expertengespräche mit zahlreichen Unternehmensvertretern durchgeführt, die durch ihre Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis die Relevanz der Forschungsergebnisse verdeutlichten. Die Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses lieferten zudem die notwendige Expertise, um die Fragestellungen des Antrags in praxisrelevante Fragestellungen der Wirtschaft zu überführen. Zusätzlich wurde fortlaufend eine Analyse relevanter Literatur durchgeführt und ausgewertet.

Durch diese stringente Vorgehensweise und die konzeptionelle sowie methodische Wissenschaftlichkeit war es möglich den KMU exakte und praxisnahe Erkenntnisse zu liefern. Ein großer Vorteil der engen Kooperation lag darin, die Bedürfnisse und Anforderungen der kleinen und mittelständischen Unternehmen durchgehend zu integrieren. Die geleisteten Ergebnisse sowie die Erstellung des Demonstrators waren nur durch die beschriebene Vorgehensweise und den geleisteten Arbeitsumfang möglich. Aufgrund der umfangreichen Analysen und erfolgsversprechenden Ergebnisse, welche über den gesamten Projektzeitraum entwickelt werden konnten, wurde ein Modell geschaffen, welches es Unternehmen erlaubt praxisrelevante Theorie im Unternehmensalltag einzusetzen. So wurde garantiert, dass die erarbeiteten Konzepte auch praktische Umsetzung bei den Entscheidungsträgern von KMU finden.



## 1.6 Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft

Der Transfer in Wissenschaft und Praxis erfolgte während der Projektdauer bei verschiedensten Unternehmen und wird auch nach Projektende weiterhin aktiv verfolgt. Zur praxistauglichen Validierung der Erkenntnisse wurde ein aktiver Austausch von Ergebnissen zwischen den am Forschungsprojekt teilnehmenden Unternehmen gewährleistet. Damit wurde erreicht, dass die Unternehmen frühzeitig die Methodik, die Handlungsempfehlungen und Vorgehensweisen in der betrieblichen Praxis anwenden und am realen Einsatzfall überprüfen konnten. Die Erfahrungen aus der Anwendung wurden im projektbegleitenden Ausschuss und in Kolloquien regelmäßig durch Experten zusammengeführt. Die Vorstellung und der Test des Demonstrators in Unternehmen sowie die Überprüfung der Funktionalität wurden von Dezember 2023 bis März 2024 durchgeführt und ist somit abgeschlossen. Im selben Zeitraum fanden begleitende Schulungen bei Unternehmen und an den Forschungsinstituten statt, um eine optimale Anwendung durch die Unternehmensvertreter gewährleisten zu können. Die Optimierung der Methoden und des Demonstrators in Zusammenarbeit mit Unternehmen und die Verbesserung der Methodik auf Basis der Erkenntnisse aus den Unternehmen wurde im März 2024 abgeschlossen. Die Präsentation der Zwischenergebnisse auf Workshops, Seminaren und Kolloquien und ein fortwährender Informationsaustausch mit den Industriepartnern wurden kontinuierlich während des Bewilligungszeitraumes erreicht. Für die Vorstellung der Resultate wurden verschiedene Vorträge auf Tagungen, Kongressen und Kolloquien vorbereitet. So wurden beispielsweise im März 2022 und im März 2023 die Ergebnisse des Projektes auf dem Münchener Management Kolloquium präsentiert, um eine Informationsverbreitung an weitere Unternehmen zu ermöglichen.

Geplante Transfermaßnahmen nach Abschluss des Forschungsvorhabens wird die gezielte Ansprache potenziell interessierter Unternehmen über die Fachverbände sowie die Verbreitung der Methodik auch in Unternehmen außerhalb des Projektes sein. Dies wird im Speziellen bis Ende 2024 angestrebt. Außerdem werden regelmäßige Schulungen und Workshops für interessierte Unternehmen angeboten, um die konkrete Anwendung der Methodik zu ermöglichen. Zur Informationsverbreitung für die praxisnahe Wissenschaft sollen zwei Beiträge in internationalen Fachzeitschriften zur Thematik des Forschungsprojektes veröffentlicht werden. Außerdem sind Beiträge in Zeitschriften und Newslettern von Verbänden zur Informationsverbreitung an weitere KMU geplant. Quartalsweise wird ein Newsletter zur

<b>Maßnahme</b>	<b>Ziel</b>	<b>Ort/Rahmen</b>	<b>Zeitraum</b>
Einbindung in die Internetpräsenz der Forschungseinrichtung	Kommunikation und Werbung für das Projekt und Transfer der Ergebnisse	Homepage	Seit Projektbeginn
Newsletter	Kommunikation und Werbung für das Projekt und Transfer der Ergebnisse	Kommunikation ausgewählter Inhalte in regelmäßigen Newsletter	Seit Projektbeginn
Einbindung in die Internetpräsenz der PA-Mitglieder	Kommunikation und Werbung für das Projekt und Transfer der Ergebnisse	Homepage	Seit Projektbeginn
Präsentation der Zwischenergebnisse aus Workshops und Kolloquien	Kontinuierlicher Informationsaustausch mit Industriepartner	Sitzungen des projektbegleitenden Ausschusses und ausgewählte Tagungen und Kolloquien	Projektbegleitend 5 Sitzungen
Teilnahme an Arbeitskreisen von Industrieverbänden	Gezieltes Informieren von interessierten Unternehmen	Bspw. Arbeitskreise von VDMA	Seit Q2'2022
Vorträge auf Tagungen, Kongressen und Kolloquien sowie Webinaren	Informationsverbreitung an weitere Unternehmen	Bspw. Münchner Management Kolloquium 2022/2023 (MMK), Sensor+Test, Automatica	Seit Q2'2022
Empirische Befragung von Unternehmen	Erkenntnisgewinn zu wahrgenommenen Potenzialen und Risiken sowie des Status Quo	Bspw. innerhalb existierender Praxisprojekte und Expertenkreisen	Seit Q2'2022
Verfassen von wissenschaftlichen Beiträgen	Verbreitung von (Teil-) Ergebnissen innerhalb der Wissenschaft, nach Möglichkeit Open Access	Veröffentlichung bei der Hamburg International Conference of Logistics, über SSRN sowie in ausgewählten Journals	Bei der Erzielung passender (Teil-) Ergebnisse mit hoher wissenschaftlicher Relevanz, mit Abschluss des AP 1, AP 2 und/oder AP 3

Abbildung 5: Realisierter Ergebnistransfer in die Wirtschaft.

Informationsverbreitung an Unternehmen verschiedener Branchen erstellt und über eigene Informationskanäle verschickt. Zusätzlich wird eine Aufnahme der Inhalte in die Seminarprogramme für Industrievertreter angestrebt, um eine gezielte Information von interessierten Unternehmen zu ermöglichen. Für die Schulung der zukünftigen Unternehmer werden die Forschungsinhalte in die akademische Lehre an der Technischen Universität München aufgenommen. Mithilfe dieses Transferkonzeptes wird ein langfristiger Ergebnistransfer von den Forschungsinstituten zu einer Vielzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen angestrebt.

<b>Maßnahme</b>	<b>Ziel</b>	<b>Ort/Rahmen</b>	<b>Zeit- raum</b>
Angebot von Schulungen und Workshops für interessierte Unternehmen	Richtige Anwendung der Methodik in Unternehmen	Wertschöpfungspartner des projektbegleitenden Ausschusses, Anschreiben von Unternehmen aus forschungsinstitutsinternen Datenbanken (ca. 500 Unternehmen)	Q2'2024
Beiträge in Fachzeitschriften	Informationsverbreitung an weitere Unternehmen	Z.B. Next, SPS-Magazin, VDI, IEE, Industrie 4.0 Management	Q1'2024
Beiträge in Zeitschriften und Newslettern von Verbänden	Informationsverbreitung an weitere Unternehmen	Zeitschr.: Harvard Business Manager, Technical Review, Verbände: VDI	Q3'2024
Erstellung von Newslettern und Verbreitung über eigene Informationskanäle	Informationsverbreitung an weitere Unternehmen	Eigene Informationskanäle: Anschreiben der Unternehmen aus forschungsinstitutsinternen Datenbanken	Q3'2024
Aufnahme in die akademische Lehre	Frühzeitige Schulung der zukünftigen Unternehmen	In Vorlesungen der Forschungseinrichtungen, Standortübergreifende und interdisziplinäre Vorlesungsreihen	SS2024
Branchenübergreifender Transfer	Informationsverbreitung an weitere Unternehmen	Die Ergebnisse und Methoden werden verallgemeinert und auf der Internetseite der Forschungsinstitute sowie auf dem Münchner Management Kolloquium dargestellt	Q2'2024

Abbildung 6: Geplanter Ergebnistransfer in die Wirtschaft.

## **2. Corporate Purpose als Untersuchungsgegenstand**

Die Vielzahl der unternehmerischen Gestaltungsdimensionen einerseits sowie die Unklarheit über das Konstrukt Corporate Purpose andererseits stellen wesentliche Hemmnisse für die Wirkung von Corporate Purpose auf den wirtschaftlichen Erfolg und das langfristige Wachstum von Unternehmen dar. Um dieses Hemmnis zu beseitigen und sich dem Ziel dieses Forschungsvorhabens weiter anzunähern, können die Strukturierung angrenzender Begrifflichkeiten im Kontext von Corporate Purpose sowie die Beleuchtung der Anspruchsgruppen von Corporate Purpose beleuchtet werden. Die Strukturierung angrenzender Begriffe im Kontext von Corporate Purpose ermöglicht ein besseres Verständnis und eine klarere Abgrenzung der verschiedenen Dimensionen, die in die Konzeption einfließen. Dazu gehört die Differenzierung von Begriffen wie Mission und Vision des Unternehmens sowie Werte, Corporate Social Responsibility, Stakeholder- und Reputationsmanagement. Auch die Einordnung des Themas Nachhaltigkeit in den Kontext des Purpose-Konzepts wird untersucht, um eine präzise Ausrichtung auf den Corporate Purpose zu gewährleisten. Die Beleuchtung der Anspruchsgruppen des Corporate Purpose erfordert eine sorgfältige Identifikation und Analyse der Interessen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen können die Möglichkeiten zur Umsetzung des Corporate Purpose untersucht werden, indem Referenzmodelle und Bewertungsansätze sowie Technologien und Anwendungsformen geprüft werden. Ausgehend von der Identifikation des Nutzens sowie der Handlungsfelder für produzierende Unternehmen werden die Forschungsfragen entwickelt, die im Rahmen des Forschungsvorhabens beantwortet werden sollen.

### **2.1 Definition und Abgrenzung von Corporate Purpose**

Ursprünglich stammt der Begriff „Purpose“ aus dem Bereich der Philosophie und Theologie, wonach Menschen nach einer Funktion in der Gesellschaft und einem übergeordneten Lebensziel streben, das ihrem Leben Orientierung und Sinn gibt und für das Glücksempfinden notwendig ist (vgl. Jasinenko/ Steuber 2022, S. 3). Die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft wird bereits von Donham (1927) thematisiert, der fordert, dass Unternehmen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten sollen (vgl. Donham 1927). Ähnlich argumentiert Drucker und fordert, dass der Zweck von Unternehmen nicht

allein in der Gewinnmaximierung liegen dürfe. Vielmehr sollte auch die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenszwecks sein, da jedes Unternehmen selbst ein Teil der Gesellschaft ist (vgl. Drucker 1954, S. 37 ff.). Die von Drucker erwähnte Mission von Unternehmen ist zwar nicht direkt mit dem Corporate Purpose gleichzusetzen, steht aber in direktem Zusammenhang damit (vgl. Drucker 1974, S. 61 ff.). Bartlett und Ghoshal kritisieren die ausschließliche Fokussierung auf Gewinnmaximierung als strategisch kurzsichtig und unflexibel und bemängeln, dass die Mitarbeiter häufig nicht wissen, wofür ihr Unternehmen eigentlich steht und worin die Existenzberechtigung der Organisation besteht. Eine gute Unternehmensstrategie fördere demnach die starke und emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, was aber nur funktioniere, wenn die Strategie auf dem Purpose des Unternehmens basiere. Dieser Corporate Purpose stelle somit die wesentliche Grundlage für die Existenz des Unternehmens dar (vgl. Bartlett/ Ghoshal 1994, S. 81–88).

Wilson argumentiert, dass Unternehmen einen Corporate Purpose integrieren und umsetzen sollten, um das Vertrauen der Gesellschaft in die Organisation zu sichern. Dazu muss das Unternehmen ökonomisch handeln, aber auch die Bedürfnisse aller Stakeholder berücksichtigen und über die Gewinnorientierung hinaus einen Mehrwert für Gesellschaft und Umwelt schaffen. Demnach sind Unternehmen und Gesellschaft voneinander abhängig und können nur gemeinsam langfristig erfolgreich sein. Aus diesem Grund wird Unternehmen empfohlen, Corporate Purpose als messbaren Indikator für einen Teil des wirtschaftlichen Erfolgs zu berücksichtigen (vgl. Wilson 2004). Einen wichtigen Beitrag zur heutigen Bekanntheit, Relevanz und Popularität von Corporate Purpose hat Sinek geleistet, indem er darauf verweist, dass bisher weitestgehend die Leistungen und Produkte (das „Was“) von Menschen und Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, und wie diese möglichst effizient gestaltet werden können (das „Wie“). Vielmehr sollte aber der Grund (das „Warum“) für das jeweilige Handeln, der auch als Purpose bezeichnet wird, stärker in den Vordergrund rücken (vgl. Sinek 2009). Karns (2011) definiert den Zweck von Unternehmen im Sinne eines Corporate Purpose als Beitrag zur menschlichen Entfaltung durch die Steigerung des individuellen und gemeinschaftlichen Wohlergehens mit wirtschaftlichen, psychosozialen, spirituellen und physischen Dimensionen (vgl. Karns 2011). Porter und Kramer beschreiben das Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung, dass sie als Strategien und Geschäftspraktiken definieren, welche die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ver-

bessern und gleichzeitig die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den Gemeinschaften, in denen es tätig ist, fördern. Unternehmen sollten ihren Zweck als gemeinsame Wertschöpfung definieren, indem sie wirtschaftlichen Wert auf eine Weise schaffen, die auch Wert für die Gesellschaft schafft, indem sie sich ihren Herausforderungen stellt (vgl. Porter/ Kramer 2011, S. 4–17).

Hollensbe et al. definieren den Zweck eines Unternehmens als den Grund, warum ein Unternehmen gegründet wurde oder existiert, seinen Sinn und seine Richtung. Sie argumentieren, dass Unternehmen und Gesellschaft nicht ohneeinander gedeihen können und dass das Ziel von Unternehmen daher neben der Steigerung des Shareholder Value auch die Förderung des Wohlergehens der Gesellschaft sein sollte (vgl. Hollensbe et al. 2014). Gartenberg et al. betonen den sozialen Aspekt von Purpose und definieren ihn als Fokussierung auf die sozialen Ziele eines Unternehmens jenseits der Gewinnmaximierung. Sie betonen, dass Purpose keine formale Aussage ist, sondern davon abhängt, dass die Mitarbeiter an den Purpose glauben und sich danach richten (vgl. Gartenberg et al. 2019). Bruce und Jeromin stimmen darin überein, dass der Unternehmenszweck der übergeordnete Zweck eines Unternehmens ist, der über das reine Gewinnstreben hinausgeht. Zweckorientierte Unternehmen definieren und erfüllen ein langfristiges Wertversprechen an ihre Stakeholder, das direkt mit der Wertschöpfung des Unternehmens verbunden ist (vgl. Bruce et al. 2020, S. 23). Gulati führt den Begriff "deep purpose" ein, der sich auf ein ehrgeiziges, langfristiges Ziel für ein Unternehmen bezieht und diesem Ziel eine idealistische Note verleiht, die das Unternehmen dazu verpflichtet, umfassendere soziale Verpflichtungen zu erfüllen. Gulati argumentiert, dass es mehrere Ebenen von Zielen gibt und kritisiert Unternehmen, die ausschließlich nach einem gemeinsamen Wert streben, da sie dazu neigen, ihren Zweck nur dann zu erfüllen, wenn sowohl eine wirtschaftliche als auch eine soziale Wertmaximierung möglich ist (vgl. Gulati 2022a).

Auch wenn in der Literatur zahlreiche Definitionsansätze von Corporate Purpose zu finden sind, unterstreichen die Autoren in ihren Definitionsvorschlägen doch unterschiedliche Aspekte des Konzepts wie etwa den Zweck des Unternehmens über das Finanzielle hinaus (vgl. Spence 2009), die Orientierungsfunktion für Unternehmen und Mitarbeiter (vgl. Rosethorn 2018), oder das Gefühl, die Gesellschaft zu verbessern (vgl. Pickavance 2014). Brosch bezeichnet Corporate Purpose daher als unterentwickeltes Konzept, was er auf einen Mangel an Klarheit über das zugrundeliegende Konstrukt zurückführt, und liefert daher

eine Definition, die diese unterschiedlichen Gesichtspunkte vereint (vgl. Brosch 2023, S. 567). Er definiert den Corporate Purpose wie folgt:

*„Corporate purpose is an organization’s reason for being in terms of an objective beyond profit maximization to create value by contributing to the welfare of society and planet.“ (Brosch 2023, S. 574)*

Corporate Purpose bezieht sich folglich auf ein spezifisches Selbstverständnis eines Unternehmens und seine Handlungen. Dabei besteht eine enge Verbindung zu verschiedenen Begrifflichkeiten im Kontext von Corporate Purpose, wie „Auftrag“, „Unternehmenszweck“, „Unternehmensstrategie“, „Vision“, „Mission“, „Unternehmensphilosophie“, „Unternehmenswerte“, „Nutzenversprechen“, „Reputation“ und „Nachhaltigkeit“ (vgl. Thakor/ Quinn 2013, S. 79 ff.; Kienbaum 2020, S. 1 ff.) Im Ausland existieren verwandte Begriffe wie Ikigai aus dem Japanischen, das so viel wie Sinn des Lebens bedeutet, oder der französische Begriff des Raison d’Être, der ebenfalls einen Daseinsgrund beschreibt.

Neben der definitorischen Auseinandersetzung in wissenschaftlichen Publikationen widmet sich eine wachsende Zahl von Studien dem Corporate Purpose als eigenständigem Konstrukt im Unternehmenskontext. Die Kienbaum Purpose Studie untersucht den Status quo in deutschen Unternehmen und zeigt, dass ein klarer und authentisch umgesetzter Purpose einem Unternehmen Stärke verleihen und zu einer höheren Reputation führen kann. Darüber hinaus kann der durch den Purpose geschaffene Mehrwert des Unternehmens für Gesellschaft und Kunden zu einer direkten Wertsteigerung führen. Mit Blick auf die Mitarbeiter fördert Purpose deren Zufriedenheit, Bindung und Motivation. Ein effektiv und erfolgreich umgesetzter Corporate Purpose kann über verbesserte Leistungsindikatoren der Mitarbeiter auch indirekt zu einer verbesserten Unternehmensperformance führen. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass bei deutschen Unternehmen ein deutlicher Handlungs- und Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Entwicklung, Implementierung sowie Aufrechterhaltung eines effektiven Corporate Purpose besteht (vgl. Kienbaum 2020). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die von Gast et al. vorgelegte Studie, welche die Umsetzung und Leistungsfähigkeit von Corporate Purpose in amerikanischen Unternehmen analysiert. Hier wird eine Diskrepanz zwischen optimaler und tatsächlicher Umsetzung in der Unternehmenspraxis

festgestellt. 82% der Befragten gaben an, dass ihnen ein Corporate Purpose ihres Unternehmens wichtig sei, aber nur bei 42% hatte der Corporate Purpose des Unternehmens tatsächlich eine positive Wirkung (vgl. Gast et al. 2020).

In einer Studie, in der Arbeitgeberbewertungen im Rahmen des Great Place to Work Awards ausgewertet wurden, konnte zwar kein Zusammenhang zwischen dem Corporate Purpose eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg festgestellt werden, wohl aber ein positiver Zusammenhang zwischen einem starken, klar definierten und umgesetzten Corporate Purpose und der Unternehmensleistung (vgl. Gartenberg et al. 2019). Eine weitere Studie untersucht den Stellenwert und Umsetzungsgrad von Corporate Purpose in deutschen Unternehmen. Dabei erwarten 78% der Befragten mehr Verantwortung, Engagement und eine aktivere Rolle von Unternehmen gegenüber aktuellen gesellschaftlichen Themen und Herausforderungen. Dementsprechend hält mit 44% knapp die Hälfte der Befragten Corporate Purpose für ein relevantes bis sehr relevantes Thema. Gleichzeitig wussten aber 39% der Teilnehmer nicht, was konkret unter dem Begriff Corporate Purpose zu verstehen ist. Bei 40% der Befragten gab es zwar einen Corporate Purpose im eigenen Unternehmen, dieser spielte aber nach ihrer Einschätzung noch keine wirklich relevante Rolle im Unternehmen. Nur bei 15% der Teilnehmer hatte das Unternehmen tatsächlich einen starken Corporate Purpose, der auch aktiv im Unternehmen umgesetzt wurde (vgl. Claudia Wittwer 2021). Eine internationale Umfrage unter Führungskräften zur Bedeutung und Umsetzung von Corporate Purpose in Unternehmen kam zu dem Ergebnis, dass Corporate Purpose ein starkes, aber zu wenig genutztes Konstrukt ist. 90% der Befragten betonten, dass sich ihr Unternehmen der Bedeutung eines Corporate Purpose bewusst sei. Gleichzeitig gaben jedoch nur 46% an, dass dieser in der Praxis eine elementare Grundlage für strategische und operative Entscheidungsprozesse darstelle. 80% der Führungskräfte waren der Meinung, dass Corporate Purpose wichtig sei und unter anderem dazu beitragen könne, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenbindung zu verbessern. 53% der teilnehmenden Führungskräfte, deren Unternehmen über einen starken Corporate Purpose verfügen, gaben an, sehr erfolgreich bei Innovation und Transformation zu sein (vgl. Keller 2015). Weitere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass sich ein erfolgreich umgesetzter Corporate Purpose positiv auf verschiedene Unternehmensbereiche auswirken kann, wie zum Beispiel Kundenbindung, Outperformance gegenüber Wettbewerbern, Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement sowie die Reputation des Unternehmens (vgl. Gallup 2020; Capgemini Research Institute 2020; Korn Ferry Institute 2016; Porter Novelli\_Cone 2019; Porter Novelli/Cone 2018).



Aufgrund der inhaltlichen Nähe soll im Anschluss die Frage untersucht werden, welche spezifischen Unterschiede zwischen Corporate Purpose und verwandten Konzepten bestehen.

### **2.1.1 Unternehmensstrategie**

Die Unternehmensstrategie ist Teil des strategischen Managements (vgl. Hungenberg 2014, S. 23–24). Nach Johnson et al. befasst sie sich mit der Ausrichtung und Reichweite der gesamten Organisation (vgl. Johnson et al. 2018, S. 33). Es geht dabei um die Frage, wie der Unternehmenswert für verschiedene Geschäftseinheiten gesteigert werden kann. Eine Strategie kann Aspekte, wie die Vielfalt der Produkte oder Dienstleistungen, die Verteilung der Ressourcen auf verschiedene Geschäftsbereiche oder die geografische Marktdeckung abdecken. Außerdem definiert eine Strategie die besonderen Kompetenzen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen hat oder zu entwickeln plant (vgl. Lipton 1996, S. 88; Campbell/ Yeung 1991, S. 14). Corporate Purpose schafft Vertrauen und ein größeres Engagement mit Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten und weist vor diesem Hintergrund eine strategische Relevanz auf (vgl. Davis 2021, S. 903). Um einen Corporate Purpose in die Realität umzusetzen, braucht es im Umkehrschluss eine Unternehmensstrategie, welche die kommerzielle Logik für das Unternehmen liefert (vgl. Khalifa 2012, S. 241; Campbell/ Yeung 1991, S. 14). Campbell und Alexander zeigen, dass ein zielgerichtetes und detailliertes Verständnis des Purpose in einem Unternehmen die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Strategie erhöht (vgl. Campbell/ Alexander 1997, S. 42-45). Dabei können ein Corporate Purpose und eine Strategie im Unternehmen kongruent sein (vgl. Kienbaum 2020, S. 11). Bruce et al. beschreiben Corporate Purpose als „Kern einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie“ (Bruce et al. 2020, S. 2), während Bartlett und Ghoshal betonen, dass eine Strategie dann erfolgreich ist, wenn sie in einen Corporate Purpose eingebettet ist (vgl. Bartlett/ Ghoshal 1994, S. 81).

Selbst wenn sich der operative Kontext eines Unternehmens ändert, sollte die Formulierung des Corporate Purpose im Kern nicht verändert werden, da sie die Grundlage für die Rechtfertigung und Begrenzung einer Strategie darstellt. Als Beispiel führen Stangis und Smith den Automobilhersteller Ford an. Das Unternehmen wurde gegründet, um Menschen erschwingliche Transportmittel zur Verfügung zu stellen. Das Geschäftsmodell wurde zwar von der Massenproduktion eines einzigen Modells in einer Farbe hin zu individualisierten

Modellen und Ausstattungen angepasst, aber im Kern hat sich die Interpretation des Corporate Purpose bei Ford nicht verändert (vgl. Stangis/ Smith 2017, S. 4).

Betrachtet man die verschiedenen Perspektiven des strategischen Managements, so werden Purpose oder Werte entweder als übergreifende Punkte betrachtet oder überhaupt nicht erwähnt (vgl. Hambrick/ Fredrickson 2005). Purpose kann ein Teil der Lösung sein, um den wachsenden gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Der Schlüssel zur Umsetzung von Purpose ist dabei das strategische Management. Bartlett und Ghoshal weisen darauf hin, dass Führungskräfte über Strategien, Strukturen und Systeme hinausgehen und einen Rahmen schaffen müssen, der auf Zielen, Prozessen und Menschen basiert. Führungskräfte sollten von der Festlegung von Strategien zur Definition und Integration eines organisatorischen Zwecks im Sinne eines Purpose übergehen. Die Autoren argumentieren, dass der Unternehmenszweck als übergreifende Richtschnur für strategische Entscheidungen dienen sollte und bekräftigen die Idee, dass der Unternehmenszweck und nicht die Strategie der Hauptgrund für die Existenz einer Organisation ist (vgl. Bartlett/ Ghoshal 1994, S. 2–4). Die Unternehmensstrategie und der Unternehmenszweck stellen somit unterschiedliche Konstrukte der Unternehmensführung dar, stehen aber in enger Beziehung zueinander. Es zeigt sich, dass sich eine zeitgemäße Unternehmensstrategie inhaltlich an einem Corporate Purpose orientiert und dessen Umsetzung definiert.

### **2.1.2 Vision und Mission**

Missions- und Visionserklärungen sind wie der Corporate Purpose Unternehmenskonzepte, mit denen Organisationen ihre Überzeugungen und Werte kommunizieren (vgl. Fitzsimmons et al. 2022; United Nations 2020)). Im Allgemeinen können sowohl Missions- als auch Visionserklärungen den Zweck oder den Grund für die Existenz eines Unternehmens ausdrücken (vgl. Ingenhoff/ Fuhrer 2010). Das Konzept eines Purpose-orientierten Unternehmens unterscheidet sich von Missions- und Visions-orientierten Unternehmen im Wesentlichen dadurch, dass es über die rein wirtschaftliche Gewinnabsicht hinausgeht (vgl. Carroll/ Brown 2018, S. 54). Die Mission eines Unternehmens beschreibt, was das Unternehmen tut oder tun will, während der Purpose ein Leitprinzip ist, das beschreibt, warum das Unternehmen tut, was es tut (vgl. Jones 2016). Der Unternehmenszweck ist somit eine Mischung aus der Grundphilosophie und den Kernwerten eines Unternehmens, die es von anderen Markt-

teilnehmern unterscheidet (vgl. David 1989). Zweckerklärungen sind oft nach außen gerichtet und zeigen den gesellschaftlichen Nutzen auf, den ein Unternehmen zu erbringen beabsichtigt (vgl. Hsu 2017).

Im Gegensatz zur Vision ist der Purpose ein übergeordnetes Konzept, das die Strategie und Entscheidungsfindung leitet, während die Vision den idealen Zustand beschreibt, den eine Organisation in der Zukunft erreichen möchte (vgl. Kotter 2011). Visionsaussagen sind somit zukunftsorientiert und stellen die zukünftigen Erwartungen eines Unternehmens dar, die erfüllt werden können, wenn die Organisation ihren Purpose erreicht (vgl. Kenny 2014). Die Unternehmensvision ist somit Teil des normativen Managements, stellt die allgemeinen und langfristigen Ziele einer Organisation klar und prägnant dar (vgl. Fleig 2018) und beschreibt, was das Unternehmen in Zukunft erreichen möchte (vgl. Bruce et al. 2020, S. 25; Johnson et al. 2018, S. 29; Gurley et al. 2015, S. 222–223; Castro/ Lohmann 2014, S. 4; Quigley 1994, S. 39). Häufig thematisiert die Vision einen gewünschten zukünftigen Zustand des Unternehmens in den nächsten fünf bis zehn Jahren (vgl. Bruce et al. 2020, S. 25; Hungenberg 2014, S. 26). Das Erreichen eines visionären Ziels führt häufig zu einer Weiterentwicklung der Vision (vgl. Bruce et al. 2020, S. 26). Aus der übergeordneten Unternehmensvision lassen sich die konkreten Unternehmensziele sowie die Unternehmensstrategie ableiten (vgl. Fleig 2018). Die Entwicklung einer Vision erfolgt in der Regel durch Führungskräfte (vgl. Kenny 2014; Kantabutra 2008, S. 129). Diese verfolgen damit die Absicht, die Mitarbeiter zu inspirieren und das gemeinsame Ziel, auf das sie hinarbeiten, zu verdeutlichen (vgl. Bart/ Baetz 1998, S. 825; Lipton 1996, S. 85). Nach Collins und Porras setzt sich die Vision aus der zentralen Ideologie und der angestrebten Zukunft zusammen, wobei sich die zentrale Ideologie wiederum aus einem Corporate Purpose und den Kernwerten zusammensetzt. Der Purpose wird hier also indirekt als Teil der Vision betrachtet (vgl. Collins/ Porras 2004, S. 311).

Die Konstrukte Corporate Purpose und Vision werden teilweise als eigenständig, teilweise als integriert oder teilweise als übereinstimmend dargestellt. Ingenhoff und Fuhrer sehen den Corporate Purpose als eigenständig, erwähnen aber, dass eine Aussage zur Vision den Purpose oder den Grund für die Existenz eines Unternehmens widerspiegeln kann (vgl. Ingenhoff/ Fuhrer 2010, S. 88). Sooy beschreibt die Vision als Orientierung für Unternehmen, damit diese ihren Purpose erfüllen können (vgl. Sooy 2013). Ein Corporate Purpose drückt dabei mehr als eine Vision aus. Die Vision zeigt in diesem Fall auf, was es für die

Zukunft bedeutet, wenn der Corporate Purpose in den Unternehmensalltag integriert wird (vgl. Keeley 2021; Spence 2009, S. 63). Sowohl eine Unternehmensvision als auch ein Corporate Purpose fokussieren sich auf langfristige Ziele, wobei ein Purpose als Grundlage für Entscheidungen und eine Vision als wünschenswerter Zustand in der Zukunft angesehen wird (vgl. Fitzsimmons et al. 2022, S. 209). Ein Statement über die Vision enthält daher eine stärkere Zukunftsorientierung als eines zum Purpose des Unternehmens (vgl. Fitzsimmons et al. 2022, S. 213) und weist im Vergleich eine stärkere Innenorientierung auf (vgl. Bhattacharya et al. 2022, S. 4; Fitzsimmons et al. 2022, S. 212–213; Kienbaum 2020, S. 12). Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass eine Vision zukunftsorientiert ist und ein übergeordnetes, erstrebenswertes Ziel eines Unternehmens mit vorwiegend interner Ausrichtung zum Ausdruck bringt. Dabei geht es vor allem darum, was ein Unternehmen in der Zukunft erreichen möchte. Ein Corporate Purpose hingegen dient primär als gegenwärtige Existenzgrundlage mit einer langfristigen Ausrichtung. Vision und Corporate Purpose können somit als weitgehend unabhängige Konstrukte betrachtet werden.

Im Gegensatz zum Begriff der Vision ist die Abgrenzung des Corporate Purpose zu den Begriffen Mission und Unternehmensleitbild in der Literatur ambivalent. Müller-Stewens und Lechner stellen in ihrer Definition die Begriffe Mission, Mission Statement, Leitbild, Credo als Synonyme dar (vgl. Müller-Stewens/ Lechner 2016, S. 224–225). Auch Johnson et al. verwenden in ihrer Definition die Begriffe Mission und Unternehmensleitbild gleichbedeutend (vgl. Johnson et al. 2018, S. 29). Lediglich Dillerup und Stoi unterscheiden zwischen den Begriffen Unternehmensmission und Leitbild, indem sie das Leitbild als schriftliche Dokumentation wesentlicher Elemente der Unternehmensmission bezeichnen (vgl. Dillerup/ Stoi 2013, S. 153–156). Brosch definiert das Leitbild hingegen als Gesamtkonstrukt aus Vision, Mission, Unternehmenswerten und Leitsätzen, in dessen Zentrum der Purpose steht (vgl. Brosch 2023).

Abbildung 7 gibt einen Überblick über 20 Beiträge, in denen die Konstrukte Mission und Corporate Purpose gemeinsam oder in Abgrenzung betrachtet werden.

	<b>Keine Abgrenzung zwischen Mission und Purpose</b>	<b>Abgrenzung zwischen Mission und Purpose</b>
Pearce und David (1987)	X	
David (1989)	X	
Campbell und Yeung (1991)	X	
Collins und Porras (1991, 2004)		X
Lipton (1996)	X	
Bart (1997)	X	
Horwath (2005)	X	
Sinek (2009)		X
Spence (2009)		X
Cady et al. (2011)	X	
Khalifa (2012)	X	
Sooy (2013)		X
Jones (2016)		X
Hsu (2017)		X
Izzo und Vanderwielen (2018)		X
Blount und Leinwand (2019)		X
Horváth & Partners (2019)		X
Bruce und Jeromin (2020)		X
Kienbaum (2020)		X
Keeley (2021)		X

Abbildung 7: Definitive Abgrenzungen zwischen Mission und Purpose.

In fast der Hälfte der Beiträge wird keine definitiverische Abgrenzung zwischen den Begriffen Mission und Purpose vorgenommen. Grundlage für diese Überschneidung ist das Missionsverständnis von Pearce und David, das die Mission als eine dauerhafte Absichtserklärung beschreibt, die das Produkt oder die Dienstleistung, die Märkte, die Kunden und die Philosophie einer Organisation offen legt (vgl. Pearce/ David 1987, S. 109). Die Frage, warum ein Unternehmen existiert, spielt in allen betrachteten Quellen eine zentrale Rolle. Ein Statement zur Mission versucht diese Frage zu beantworten und beschreibt damit den Purpose eines Unternehmens. Spence geht auf die unterschiedliche Ausrichtung von Mission und Purpose ein und unterscheidet insbesondere zwischen Purpose-, Mission- und Vision-Statements (vgl. Spence 2009). Neben der stärkeren Innenorientierung der Mission weist diese häufig auch eine stärkere Gegenwartsorientierung auf als der Corporate Purpose (vgl. Fitzsimmons et al. 2022, S. 213). Insgesamt weisen Mission- und Purpose-Statements mehr Überschneidungen auf als Vision- und Purpose-Statements auf, sodass zusammenfassend

festgehalten werden kann, dass das Verständnis einer Mission oder eines Leitbilds in der älteren Literatur die Beschreibung des Corporate Purpose beinhaltet, während in der neueren Literatur klar zwischen Corporate Purpose und Mission unterschieden wird. Ein Statement über den Purpose begründet durch die Beantwortung der Warum-Frage die Existenz des Unternehmens, während das über die Mission durch die Beantwortung der Wie-Frage die Umsetzung des Corporate Purpose beschreibt. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen ihre Mission-Statements in Zukunft vermehrt durch Purpose-Statements ersetzen werden. Die beiden Konzepte unterscheiden sich in der Literatur jedoch nicht nur durch die Frage nach dem Warum und dem Wie, sondern auch durch weitere Merkmale. Während die Mission die Funktion eines kurzfristigen, konkreten Zwischenziels einnimmt, stellt der Purpose ein grundsätzliches, übergeordnetes Ziel mit langfristiger Ausrichtung dar (vgl. Fitzsimmons et al. 2022, S. 209; Kienbaum 2020, S. 12). Jones beschreibt die Unterscheidung dahingehend, dass sich die Mission mehr mit den Geschäftsaktivitäten zum Aufbau des Unternehmens beschäftigt, während der Purpose den Aufbau einer Gemeinschaft zum Ziel hat (vgl. Jones 2016). Darüber hinaus wird in der Literatur die Ausrichtung der beiden Konzepte thematisiert und verglichen. Im Vergleich zu einem Mission Statement weist ein Corporate Purpose Statement eine stärkere Außenorientierung auf (vgl. Fitzsimmons et al. 2022, S. 212; Kenny 2014; Hsu 2017, S. 374). Kienbaum vertritt hingegen die Ansicht, dass ein Corporate Purpose sowohl extern als auch intern ausgerichtet ist, da er sich an alle Stakeholder richtet (vgl. Kienbaum 2020, S. 12).

### **2.1.3 Unternehmenswerte**

Unternehmenswerte sind Prinzipien und Normen für das soziale Handeln und Denken in Unternehmen (vgl. Johnson et al. 2018, S. 30; Horwath 2005, S. 1; Müller-Stewens/ Lechner 2016, S. 230). Werte gelten als Orientierungsmaßstab für das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Verkäufern und untereinander (vgl. Keeley 2021; Müller-Stewens/ Lechner 2016, S. 230). Sie bilden grundlegende gemeinsame Überzeugungen und moralische Grundsätze einer Organisation (vgl. Keeley 2021; Horváth & Partners 2019, S. 10; Campbell/ Yeung 1991, S. 15). Die Unternehmenskultur wird vor allem durch die Werte geprägt, die ein Unternehmen verkörpert (vgl. Horwath 2005, S. 7–8; Bartlett/ Ghoshal 1994, S. 85).

Die Unternehmenswerte beschreiben somit die angestrebte Unternehmenskultur und sind Teil des normativen Managements (vgl. Hungenberg 2014, S. 38–39; Kenny 2014). Das Wertesystem in Unternehmen kann dabei die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern und Mitarbeiter gewinnen, welche die kommunizierten Unternehmenswerte teilen (vgl. Spence 2009, S. 39; Horwath 2005, S. 2). Werte bilden somit die Grundlage für die Bildung einer Gemeinschaft im Unternehmen. Ebenso ermöglichen sie es einem Unternehmen, sich von bestehenden Wettbewerbern zu differenzieren und durch Konsistenz und Integrität internes und externes Vertrauen aufzubauen. Damit Unternehmenswerte diese Funktionen in der Praxis erfüllen können, müssen bestimmte Eigenschaften berücksichtigt werden. Unternehmenswerte müssen authentisch sein, allen in der Organisation bekannt sein und sich im Verhalten vor allem der Führungskräfte widerspiegeln (vgl. Keeley 2021). Collins und Porras identifizieren eine Anzahl von drei bis sechs Werten als optimal, da es sich dabei um Kernwerte handeln sollte, die allgemein gültig sind (vgl. Collins/ Porras 2004, S. 119). Bei der Formulierung von Werten ist zu beachten, dass Emotionen und Intuitionen den Prozess stärker beeinflussen als beispielsweise bei der Formulierung einer Strategie, bei der analytische und logische Überlegungen im Vordergrund stehen. Bei der Entwicklung oder Überarbeitung von Unternehmenswerten sind immer auch die Auswirkungen auf die Beziehung zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern zu berücksichtigen. Dabei ist eine gewisse Beständigkeit und Geduld für den gesamten Prozess wichtig (vgl. Bartlett/ Ghoshal 1994, S. 84–85).

Eine plausible Abgrenzung zwischen Corporate Purpose und dem Unternehmenswert beschreibt das Korn Ferry Institute, das den Corporate Purpose als Ausgangspunkt für die Unternehmenskultur versteht, die als Basis für die Bildung von Werten und Überzeugungen gilt (vgl. Korn Ferry Institute 2016, S. 13). Auch Henderson und van Steen beschreiben einen Corporate Purpose als Treiber für die Schaffung von Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur (vgl. Henderson/ van Steen 2015, S. 328). Collins und Porras hingegen stellen die Gleichung auf, dass die Werte eines Unternehmens zusammen mit seinem Purpose die zentrale Ideologie bilden (vgl. Collins/ Porras 2004, S. 117). Damit ist eine klare Abgrenzung der Begrifflichkeiten zu beobachten, wobei der Corporate Purpose als Orientierung für die Definition der Unternehmenswerte dient, bei denen es sich vor allem um grundlegende Normen der sozialen Interaktion für die Mitarbeiter handelt.

#### 2.1.4 License to Operate und Corporate Social Responsibility

Die Formulierung eines Corporate Purpose wird häufig als Motivation angeführt, um die Legitimität einer bestimmten Aktivität oder eines Projekts eines Unternehmens, also die License to Operate, zu sichern (vgl. Demuijnck/ FASTERLING 2016, S. 675). Der Begriff der Legitimität bezieht sich dabei auf die Übereinstimmung zwischen den sozialen Werten, die mit den Aktivitäten der Organisation verbunden sind, und den Normen für akzeptables Verhalten im größeren sozialen System (vgl. Dowling/ Pfeffer 1975). Der Begriff der License to Operate hat seine Wurzeln in der Geschäftspraxis und ist somit ein Sinnbild für die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens und seiner Praktiken. Die License to Operate beschreibt somit einen nicht-permanenten Zustand, den sich Unternehmen durch konsistentes und glaubwürdiges Verhalten insbesondere gegenüber ihren Stakeholdern verdienen müssen (Morrison 2014, S. 15). Gleichwohl kann der Verlust dieser Akzeptanz das Überleben eines Unternehmens gefährden. Aus Sicht des strategischen Managements ist bei der License to Operate vor allem der Aspekt des Risikos durch den Widerstand von Stakeholdern von Bedeutung. Dies kann zu Rechtsstreitigkeiten und Reputationsverlusten führen, die sich beispielsweise in sinkenden Absatzzahlen oder höheren Kapital- und Versicherungskosten niederschlagen (vgl. Demuijnck/ FASTERLING 2016, S. 680). Durch die Überbetonung positiver und das Verschweigen negativer Informationen versuchen Unternehmen, die Gefahr laufen, ihre License to Operate zu verlieren, bestehende Kritik abzuschwächen (vgl. Basu/ Palazzo 2008). Ziel dieses Ansatzes ist es, die wahrgenommene Legitimität eines Unternehmens wiederherzustellen. Dieser Ansatz ignoriert jedoch den zugrundeliegenden Mechanismus, dass eine Organisation nicht augenblicklich ihre allgemeine Legitimität verliert, sobald etwas einmal nicht funktioniert. In diese Situation kommen Organisationen erst, wenn eine Reihe von Skandalen oder fragwürdigen Aktivitäten dazu führt, dass ihre Legitimität allmählich untergraben wird (vgl. Demuijnck/ FASTERLING 2016). Unternehmen versuchen dann, den langfristig entstandenen Reputationschaden durch kurzfristige Maßnahmen zu beheben. Werden diese Maßnahmen als nicht authentisch wahrgenommen, wird dieses Vorgehen als Greenwashing oder im Sinne des Purpose als Purpose-Washing bezeichnet.

Die zugrundeliegende Frage, wie unternehmerische Akzeptanz erreicht werden kann, wird im Rahmen der Vertragstheorie untersucht. Verwandte Konzepte finden sich in den Bereichen Stakeholdermanagement, Corporate Social Responsibility (CSR) und innerhalb der



Wirtschaftsethik. Obwohl es mehrere Definitionen von CSR gibt, bezieht sich der Begriff hauptsächlich auf Unternehmen, die freiwillig zu gesellschaftlichen Zielen beitragen, indem sie an freiwilligen oder ethischen Praktiken teilnehmen oder diese unterstützen (vgl. Liang/ Renneboog 2017; Sheehy 2015). Die Europäische Kommission beschreibt CSR als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Zur Bewältigung der sozialen, ökologischen und ethischen Auswirkungen fordert sie die Integration von CSR in das operative Management und die Kernstrategie (vgl. Europäische Kommission 2011, S. 7). Diese Interpretation weist Ähnlichkeiten mit den Definitionen des Unternehmenszwecks im Sinne des Corporate Purpose auf. Sowohl CSR als auch Corporate Purpose können dazu beitragen, die durch Unternehmenstätigkeiten verursachten Schäden zu reduzieren und Gesetze und ethische Standards einzuhalten (vgl. Porter/ Kramer 2011). CSR und Purpose können sich auch gegenseitig beeinflussen, indem der Purpose als Grundlage für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen dient und die Umsetzung von CSR-Aktivitäten das Verständnis für den Purpose im Unternehmen stärken kann (vgl. Gartenberg et al. 2019, S. 16).

Neben den grundlegenden Ähnlichkeiten zwischen den beiden Konzepten lassen sich in der Literatur auch Unterschiede ausmachen. Unter CSR werden häufig Aktivitäten wie Geldspenden, die Unterstützung sozialer Organisationen oder die Kompensation von Emissionen verstanden, die alle von einer bestimmten Abteilung innerhalb des Unternehmens überwacht werden (vgl. Bruce et al. 2020, S. 16). Sheehy bezeichnet diese Maßnahmen als private Selbstregulierungsinitiativen (vgl. Sheehy 2015). Corporate Purpose hingegen ist ein Ansatz, der die Schaffung von Mehrwert für alle Stakeholder in den Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit stellt (vgl. Porter/ Kramer 2011). Corporate Purpose bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und seine Kultur, unabhängig von einer bestimmten Abteilung (vgl. Carroll/ Brown 2018, S. 54). Zudem werden CSR-Aktivitäten häufig extrinsisch motiviert durchgeführt, während Corporate Purpose primär auf intrinsischer Motivation beruht. Die extrinsische, kurzfristige Ausrichtung von CSR spiegelt sich in der starken Fokussierung auf Unternehmenskommunikation und Reputation wider (vgl. Porter/ Kramer 2011). Corporate Social Responsibility kann somit als Teil der Umsetzung eines Unternehmenszwecks interpretiert werden. Das Verständnis des Corporate Purpose Konzepts ist jedoch umfassender und betrifft im Gegensatz zu CSR alle Bereiche eines Unternehmens durch dessen Einbindung in die Wertschöpfungskette (vgl. Carroll/ Brown 2018, S. 54; Gulati 2022a, S. 24).

### 2.1.5 Stakeholder- und Reputationsmanagement

Eine Möglichkeit zur Etablierung einer „License to Operate“ können Erkenntnisse aus dem Stakeholder- und Reputationsmanagement beisteuern. Als Stakeholder einer Organisation können alle Personen oder Gruppen interpretiert werden, die „kurz- oder langfristig Einfluss auf Organisationen ausüben könnten“ (Winter 2022, S. 39–40). Nach Freeman besitzt ein Unternehmen neben den Anteilseignern eine Vielzahl von weiteren Anspruchsgruppen, die alle berücksichtigt und zufrieden gestellt werden müssen (vgl. Freeman 1984; Freeman/McVea 2001, S. 1 ff.). Der Stakeholder-Ansatz bildet eine Abkehr von einer reinen Betrachtung des Shareholder Values und verfolgt das Ziel, die gemeinsamen Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen und auf diese Weise den gemeinschaftlichen Nutzen zu steigern. Um die Beziehungen zu und zwischen den Stakeholdern nicht dem Zufall zu überlassen, hat sich das Stakeholdermanagement als Teil des strategischen Managements etabliert. Dabei befasst es sich mit der systematischen Analyse, Planung und Pflege der Beziehungen zu jenen Gruppen, die einen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben oder davon betroffen sind. Insbesondere aufgrund dieser Sichtweise muss sich der Stakeholder-Ansatz die Kritik gefallen lassen, dass ethische und soziale Aspekte zwar teilweise angesprochen aber nur unzureichend berücksichtigt werden. Es lässt sich allerdings zunehmend beobachten, dass sich die Erwartungen der Stakeholder von Organisationen nicht mehr ausschließlich an die Leistungsangebote der Unternehmen in Form von Produkten und Dienstleistungen richten. Die Unternehmen sollen vielmehr eine umfassendere Verantwortung übernehmen und ihren Stakeholdern durch die Erfüllung dieser Erwartung einen Mehrwert schaffen (vgl. Winter 2022, S. 1). Winter schlussfolgert daraus, dass der Stakeholder-Ansatz wegen seiner hauptsächlich strategischen Perspektive nicht mit der Positionierung im normativen Management vereinbar ist, da hierbei präskriptive Standards gesetzt werden, die mit ethischen und moralischen Fragen verbunden sind (vgl. Winter 2022, S. 39–41).

Das Konzept des Corporate Purpose definiert hingegen die grundlegende Bestimmung und den übergeordneten Sinn eines Unternehmens. Es geht sowohl über die traditionelle Betrachtung von Unternehmen als rein gewinnorientierte Entitäten als auch über einen Stakeholder-orientierten Ansatz hinaus und betont im Kern die Bedeutung ethischer Überlegungen und gesellschaftlicher Verantwortung. Sowohl gewinn- als auch Purpose-orientierte Un-

ternehmen können für die Wahrnehmung durch die Stakeholder, die Bewertung des Vertrauens sowie die effektive Nachhaltigkeitskommunikation mit diesen Zielgruppen von Bedeutung sein (vgl. Peters 2024, S. 1). Der Corporate Purpose reflektiert das Streben eines Unternehmens, einen klaren und überzeugenden Zweck für alle seine Stakeholder, aber auch darüber hinaus für die gesamte Gesellschaft, zu leisten. Die beiden Konzepte schließen sich dabei aber nicht gegenseitig aus, vielmehr ist der erste Schritt bei der Entwicklung eines geeigneten Corporate Purpose die Einbeziehung aller internen und externen Stakeholder (vgl. Winter 2022, S. 61).

Eine verantwortungsvolle Kommunikation mit allen Stakeholdern ist zudem ein wesentlicher Teil für ein nachhaltig erfolgreiches Reputationsmanagement (vgl. Ternès/ Runge 2015, S. 5). Reputation beschreibt dabei ein soziales Urteil, das sich auf soziales Verhalten bezieht (vgl. Bihler/ Müller 2021, S. 6). Bihler und Müller unterscheiden das Image von der Reputation, indem letzteres die bewertete Form des ersteren darstellt. Während das Image als eine notwendige Bedingung für Unternehmen dargestellt wird, bildet Reputation die strategische Steuergröße für die gesellschaftliche Akzeptanz (vgl. Bihler/ Müller 2021, S. 5). Eine gute Reputation wird als ein Schlüsselement angesehen, das einem Unternehmen in vielfältiger Weise zugutekommt und dazu beitragen kann, dass das Unternehmen Kunden, Investoren, Lieferanten und Mitarbeiter anzieht und einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann (vgl. Ternès/ Runge 2015, S. 1). Ähnlich wie im Bereich des Stakeholdermanagements gewinnt auch bei der Betrachtung der Reputation aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die soziale Komponente an Bedeutung, weshalb Unternehmen zunehmend versuchen sollten, ihren sozialen Status aktiv zu verbessern (vgl. Ternès/ Runge 2015, S. 4–5). Petrov beschreibt eine gute Reputation als etwas, was aus dem Inneren jedes Unternehmens herauswächst, sich durch eine faire und nachhaltige Unternehmenskultur, Wertschöpfungskette, Kundenbeziehung und Außenkommunikation auszeichnet und liegt dabei mit der Interpretation nahe bei der Beschreibung eines gelebten Corporate Purpose (vgl. Petrov 2022, S. 8). Bihler und Müller gelangen nicht zuletzt deshalb auch zu der Überzeugung, dass ein modernes Reputationsmanagement integriert gedacht werden muss und dabei die Aspekte Purpose, Unternehmens- und Markenstrategie sowie Corporate Communications enthalten sollte (vgl. Bihler/ Müller 2021, S. 6).

### 2.1.6 Nachhaltigkeit und ESG

Nachhaltigkeit kann als eine Entwicklung definiert werden, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Brundtland Commission 1987, S. 37). Eng verbunden mit dem Begriff der Nachhaltigkeit ist im Unternehmenskontext das Konzept der "Triple Bottom Line". Dieses bezieht sich auf soziale, ökologische und finanzielle Aspekte in der Berichterstattung von Unternehmen (vgl. Hirsch 2016, S. 49). Diese sind gefordert, einen Beitrag zur Lösung vorherrschender gesellschaftlicher Probleme zu leisten (vgl. Edmans 2019, S. 18) und benötigen ein gesundes Umfeld, in dem sie sich entwickeln können, ebenso wie Gesellschaften durch erfolgreiche Unternehmen prosperieren (vgl. Jimenez et al. 2021, S. 10–11; Porter/ Kramer 2011, S. 326). Dies greift den Gedanken des Corporate Purpose auf, bei dem nicht ausschließlich selbstlose Motive als Motivation wirken, sondern das Geschäftsmodell und die Aktivitäten des Unternehmens nachhaltig profitabel gestaltet werden sollen (vgl. Bruce et al. 2020, S. 11–12; Duell et al. 2022, S.30). Es zeigt sich jedoch, dass inkrementelle Anpassungen der Geschäftspraktiken häufig nicht ausreichen, um diesem Grundgedanken gerecht zu werden. Insbesondere KMU müssen umfangreiche Maßnahmen ergreifen, um einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Vor diesem Hintergrund sind viele Unternehmen bestrebt, nachhaltigkeitsorientierte Innovationen hervorzubringen, die nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische und soziale Wirkungen erzielen. Collins und Saliba unterscheiden zwischen Purpose-getriebenen Unternehmen und Unternehmen mit einem integrierten Nachhaltigkeitsansatz. Nach ihrer Interpretation ist Nachhaltigkeit bei ersteren fest in der Formulierung des Corporate Purpose verankert. Letztere hingegen integrieren Nachhaltigkeitsüberlegungen lediglich in ihre Prozesse, ohne einen expliziten Corporate Purpose zu formulieren (vgl. Collins/ Saliba 2020, S. 30–31).

Obwohl viele internationale Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbezug aufweisen, nimmt dieser oft nur eine kleine Rolle im Unternehmen ein und hat keinen Einfluss auf das Kerngeschäft oder die Strategie (vgl. Mirvis et al. 2010, S.316). Ein Purpose kann somit eine Möglichkeit sein, Nachhaltigkeit in den Kern des Unternehmens zu integrieren (vgl. Duell et al. 2022, S. 36; Jimenez et al. 2021, S. 8 ff.). Er legitimiert Nachhaltigkeitsaktivitäten, indem er sie in den Kontext des übergeordneten Sinns des Unternehmens stellt und den Entscheidungsträgern unter dem Dach des Purpose einen klaren Rahmen bietet (vgl. Gartenberg 2021, S. 23–25). Gleichzeitig kann sich ein Purpose gerade durch den sozialen Aspekt oder

die Verfolgung gemeinnütziger Ziele positiv auf die Motivation und das nachhaltige Engagement der Mitarbeiter auswirken (vgl. Bhattacharya et al. 2022, S. 7 ff.; Birkinshaw et al. 2014, S. 51; Ficapal-Cusí et al. 2021, S. 8).

In der Praxis existieren verschiedene Initiativen und Zertifizierungen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Unternehmen, die ebenfalls eine Brücke zum Purpose-Konzept schlagen. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung gibt den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) heraus. Der DNK stellt einen international anwendbaren Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung dar und soll das nachhaltige Wirtschaften von Unternehmen verbessern. Ein solcher Bericht kann ein erster Schritt zu einem Purpose-Assessment sein und eignet sich aufgrund seiner geringen Komplexität und der Kompaktheit besonders für KMU, die möglicherweise nicht über ausreichende Ressourcen für eine Berichterstattung nach GRI-Standards verfügen. Dennoch entspricht der DNK den Mindeststandards für Nachhaltigkeitsberichte nach den aktuellen EU-Richtlinien (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2020, S. 6 ff.; Bruce et al. 2020, S. 87 ff.).

Die Zertifizierung „B Corporation“ basiert auf Freiwilligkeit und richtet sich verstärkt an kleine und mittlere Unternehmen. Bei diesem Ansatz geht es explizit um das Thema Corporate Purpose und damit um die Schaffung eines langfristigen und nachhaltigen Mehrwerts für das Gemeinwohl sowie für das globale Marktumfeld durch Unternehmen bei gleichzeitigem erfolgreichem Wirtschaften (vgl. B Lab 2019, S. 1 ff.). Bei der Zertifizierung geht es nicht nur um die reine Dokumentation der Purpose-orientierten Unternehmensaktivitäten in einem entsprechenden Bericht. Sondern darüber hinaus wird das Unternehmen auch hinsichtlich seiner Aktivitäten und der Umsetzung des Corporate Purpose bewertet. Dazu wird eine Bewertung der individuellen ökologischen und sozialen Auswirkungen des Unternehmens durchgeführt (vgl. B Lab 2019, S. 7 ff.; Bruce et al. 2020, S. 88 f.).

Ein weiterer Ansatz, der Nachhaltigkeit, ESG und das Purpose-Konzept integriert, beschreibt die Ecogood Gemeinwohl-Bilanz. Die Gemeinwohl-Ökonomie begann als Bewegung und ist heute eine Organisation als eingetragener Verein, Ziel der Gemeinwohl-Ökonomie ist ein Umdenken in der Wirtschaft, sodass diese dem Gemeinwohl und nicht ausschließlich der reinen Gewinnmaximierung dienen soll. Damit ist sie inhaltlich sehr eng mit der Thematik und den Kernpunkten von Corporate Purpose verbunden (vgl. Ecogood 2023). Das Modell der Gemeinwohl-Bilanz ist dabei das Kernelement für die Unternehmens- bzw.

Organisationsentwicklung sowie für die Bewertung unternehmerischen Handelns einschließlich seiner Auswirkungen nach den Maßstäben der Gemeinwohl-Ökonomie. Die Gemeinwohl-Matrix stellt das wichtigste Instrument zur Erstellung einer entsprechenden Bilanz dar. Diese Matrix besteht aus den beiden Dimensionen „Wert“ und „Anspruchsgruppe“ mit expliziten Ausprägungen.

Diese derzeit existierenden Berichts- und Messansätze, die zur Operationalisierung von Corporate Purpose eingesetzt werden können, weisen gewisse Ähnlichkeiten aber auch signifikante Unterschiede auf und sind mit teilweise hohem Aufwand für das jeweilige Unternehmen verbunden. Dieser kann sich jedoch bei erfolgreicher und nachhaltiger Umsetzung langfristig auszahlen. Die Umsetzung und Integration des Deutschen Nachhaltigkeitskodex ist vergleichsweise kompakt und erfordert einen geringeren Aufwand seitens des Unternehmens. Mit zum Teil geringeren Ressourcen kann dies ein guter Einstieg in die Thematik sein. Die beiden Ansätze Certified B Corporation und Ecogood Gemeinwohl-Bilanz beinhalten zusätzlich ein Bewertungssystem, das auf individuellen Scoring-Modellen basiert. Dies dient der besseren Vergleichbarkeit und belohnt Unternehmen, die den eigenen Corporate Purpose besonders erfolgreich umsetzen und damit einen hohen Mehrwert schaffen.

## **2.2 Anspruchsgruppen von Corporate Purpose**

Die Anspruchsgruppen eines Unternehmens, bezogen auf den Corporate Purpose, sind vielfältig. Der Corporate Purpose bezieht sich auf die grundlegende Existenzberechtigung und das Kernziel eines Unternehmens, das über die reine Gewinnerzielung hinausgeht. Vertreter des Stakeholder-Ansatzes argumentieren, dass über die Investoren, die mit Eigenkapital in einem Unternehmen investiert sind, weitere Anspruchsgruppen existieren, ohne die Unternehmen nicht überleben können und auf deren Bedürfnisse sie eingehen müssen (vgl. Clegg et al. 2021, S. 6 f.). Die wichtigsten Anspruchsgruppen in diesem Zusammenhang stellen Referenzunternehmen, Lieferanten & Partner, Kunden, Investoren, Gesellschaft und Politik dar.

### **2.2.1 Referenzunternehmen**

Referenzunternehmen sind solche, die als Beispiele oder Vorbilder in ihrer Branche oder darüber hinaus gelten. Der Einfluss eines starken Corporate Purpose auf diese Unternehmen kann sowohl direkt als auch indirekt sein und reicht von der Verbesserung der Markenwahrnehmung bis hin zur Förderung von Industriestandards. Ein Beispiel für ein KMU, das Nachhaltigkeit in Corporate Purpose explizit verankert, ist Bark House. Das US-amerikanische Unternehmen, das innovative Wandverkleidungen aus aufgearbeiteten Baumrinden herstellt, zielt darauf ab, Menschen mit der Natur zu verbinden. Das Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass der Entwicklungsprozess regenerativ ausgerichtet ist und die Produkte aus natürlichen Materialien und mit erneuerbarer Energie hergestellt werden (vgl. Collins/ Saliba 2020, S. 32).

Ein deutlich artikulierter und authentisch gelebter Corporate Purpose verbessert die Wahrnehmung eines Referenzunternehmens auf dem Markt. Solche Unternehmen werden als verantwortungsbewusst, ethisch und zukunftsorientiert wahrgenommen. Diese positive Reputation führt zu einer gesteigerten Kundenloyalität, Mitarbeiterbindung und zu einer Verbesserung des allgemeinen Unternehmensimages (vgl. Fombrun/ van Riel 2003). Referenzunternehmen, die einen starken Corporate Purpose verfolgen, beeinflussen Branchenstandards und Best Practices maßgeblich. Ihre Strategien und Vorgehensweisen werden von anderen Unternehmen innerhalb der Branche nachgeahmt, was zu einer allgemeinen Hebung der Standards führen kann, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und ethisches Geschäftsverhalten (vgl. Porter/ Kramer 2011).

Ein klar definierter Corporate Purpose macht Referenzunternehmen attraktiver. Investoren sind zunehmend daran interessiert, in Unternehmen zu investieren, die neben finanziellen auch sozialen und ökologischen Zielen verfolgen. Ebenso ziehen solche Unternehmen oft hochqualifizierte Mitarbeiter an, die nach sinnstiftender Arbeit suchen (vgl. Eccles/ Serafeim 2013). Der Corporate Purpose eines Referenzunternehmens hat bedeutende Auswirkungen auf seine eigene Leistungsfähigkeit und auf die Branche, in der es tätig ist. Durch die Förderung von ethischen Standards, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung dienen diese Unternehmen als Vorbilder und stoßen positive Veränderungen in der Geschäftswelt an. Marc Bernioff, CEO des US-amerikanischen Softwareunternehmens Salesforce, vertritt die Ansicht, dass die Konzentration auf Gewinnmaximierung zu Ungleichheiten, etwa in der Wirtschaft und im Gesundheitsbereich, und zum Klimawandel geführt haben. Seiner Ansicht nach erfüllt der reine Kapitalismus nicht den Wunsch junger Menschen nach einer gleichberechtigten, integrativen und nachhaltigen Zukunft. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen nach einem „Stakeholder-Kapitalismus“ streben und Verantwortung für alle Anspruchsgruppen übernehmen (vgl. Clegg et al. 2021, S. 6). Die praktische Umsetzung des Stakeholder-Kapitalismus ist im Corporate Purpose als elementarer Bestandteil enthalten.

### **2.2.2 Lieferanten und Partner**

Corporate Purpose beeinflusst auch die Beziehungen zu Lieferanten und Geschäftspartnern. In einer vernetzten Wirtschaftswelt, in der Unternehmen zunehmend für ihre gesamte Lieferkette verantwortlich gemacht werden, hat die Art und Weise, wie ein Unternehmen seinen Corporate Purpose gestaltet und umsetzt, bedeutende Konsequenzen für seine externen Beziehungen. Ein erfolgreiches und integriertes Lieferantenmanagement muss auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein (vgl. Helmold/ Terry 2016). Ein klar definierter Corporate Purpose motiviert im Unternehmen, höhere Standards in ihren Lieferketten durchzusetzen. Dies beinhaltet oft eine stärkere Betonung auf ethische Beschaffung, faire Arbeitsbedingungen und Umweltschutz. Unternehmen wie Apple und Nike, die sich in der Vergangenheit wegen ihrer Lieferkettenpraktiken Kritik ausgesetzt sahen, haben Initiativen ergriffen, um ihre Lieferketten transparenter und nachhaltiger zu gestalten, was sich positiv auf ihre Lieferanten ausgewirkt hat (vgl. Eccles/ Serafeim 2013). Ein starker Corporate Purpose führt zu langfristigeren und stabileren Beziehungen mit Lieferanten und Partnern. Unternehmen, die sich für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung engagieren, ziehen Lieferanten und Partner an, die ähnliche Werte teilen. Diese gemeinsamen Werte können die



Grundlage für tiefergehende und langfristige Geschäftsbeziehungen bilden (vgl. Porter/Kramer 2011). Corporate Purpose dient als Katalysator für Innovationen innerhalb der Lieferkette. Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung ausgerichtet sind, fordern auch ihre Lieferanten und Partner auf, innovative Lösungen und Produkte zu entwickeln, die diesen Zielen entsprechen.

Dies führt zu einer dynamischeren und kreativeren Lieferkette, die in der Lage ist, auf neue Herausforderungen und Markttrends zu reagieren (vgl. Beske/ Seuring 2014). Unternehmen mit einem starken Corporate Purpose legen oft großen Wert auf Transparenz in ihren Geschäftsbeziehungen. Dies führt zu einer offeneren Kommunikation mit Lieferanten und Partnern und kann das gegenseitige Vertrauen stärken. Unternehmen wie Patagonia, die für ihre Transparenz in der Lieferkette bekannt sind, haben gezeigt, dass diese Offenheit zu einer stärkeren Markenloyalität und zu verbesserten Beziehungen mit Geschäftspartnern führen kann (vgl. Hartmann/ Moeller 2014). Corporate Purpose beeinflusst die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten und Partnern erheblich. Durch die Förderung von Nachhaltigkeit, ethischem Handeln und sozialer Verantwortung können Unternehmen nicht nur ihre eigene Position stärken, sondern auch einen positiven Einfluss auf ihr gesamtes Netzwerk ausüben. Die Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferanten- und Partnerbeziehung wird in Zusammenhang mit Corporate Purpose als besonders wichtig empfunden. Foerstl et al. bezeichnen Nachhaltigkeit als "(...) das Streben nach dem Dreiklang aus wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Leistung (...)" an (Foerstl et al. 2010, S.118). Es gibt eine enge Verbindung zwischen dem eigenen sozialen Verantwortungsprofil eines Unternehmens und dem Verhalten seiner Zulieferer in der Lieferkette. Bei der Übernahme von Verantwortung in ihren globalen Beziehungen müssen Mindestanforderungen die Einhaltung von Gesetzen, Umweltbelangen, den Schutz des geistigen Eigentums, Maßnahmen zum Arbeitsschutz und zur Korruptionsbekämpfung umfassen (vgl. Helmold 2023). Verhaltenskodizes für Lieferanten sind ein weit verbreitetes Instrument für Käufer, um Lieferanten zu sozial verantwortlichen Praktiken zu bewegen (vgl. Roberts 2003). Nach Brockhaus et al. haben sich Verhaltenskodizes traditionell auf die Lösung sozialer Probleme wie Zwangsarbeit, schlechte Löhne oder Arbeitsbedingungen konzentriert. Brockhaus et al. führen weiter aus, dass sie auf Umweltprobleme wie Abfallbehandlung, giftige Stoffe oder Umweltschutz ausgeweitet wurden (vgl. Brockhaus et al. 2019). Laut Chen und Chen (2019) reicht es für die Umsetzung eines nachhaltigen Lieferantenmanagements jedoch nicht aus,

wenn Einkäufer nur Verhaltenskodizes für Lieferanten verwenden und nicht berücksichtigen, inwieweit diese sich an die Anforderungen halten. Dies impliziert, dass die Durchsetzung eines Verhaltenskodexes für Lieferanten in der Praxis von großer Bedeutung ist. Aus praktischer Sicht wird der Nachhaltigkeit in den Lieferketten in den letzten Jahren große Aufmerksamkeit zuteil (vgl. Chen/ Chen 2019). Beispielweise wurde in Deutschland eine staatliche Maßnahme per Gesetz eingeführt. Das Gesetz zu Unternehmen in Lieferketten verpflichtet Unternehmen zu einer angemessenen Sorgfaltspflicht hinsichtlich der Menschenrechte und bestimmter Umweltaspekte in ihren Lieferketten. Das Gesetz vom Januar 2023 gilt zunächst nur für Unternehmen mit mindestens 3.000 Beschäftigten. Später wird es ab Januar 2024 auf Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten ausgeweitet. In einem Aufsatz über Nachhaltigkeit und die Betriebsgenehmigung fasst Isaksson zusammen, dass "die übergreifende Schlussfolgerung lautet, dass sich herausragende Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit als eine Strategie für die Rentabilität und die Aufrechterhaltung der Betriebsgenehmigung erweisen könnten" (Isaksson 2021, S. 499).

Nicht nur Lieferanten und deren Lieferketten sind vom Einfluss der Corporate Purpose erfasst, sondern auch Partnerunternehmen. Ein ausgeprägter Corporate Purpose ist eine stärkere Übereinstimmung von Werten und Zielen zwischen Partnerunternehmen. Partner, die ähnliche soziale und ökologische Ziele verfolgen, bauen eine tiefere und bedeutungsvollere Beziehung auf. Dies führt zu einer stärkeren und längerfristigen Zusammenarbeit, die über rein transaktionale Geschäftsbeziehungen hinausgeht (vgl. Sisodia et al. 2014). Unternehmen, die einen starken Corporate Purpose verfolgen, neigen dazu, Innovationen zu fördern, die über traditionelle Geschäftsmodelle hinausgehen. Diese Innovationsbereitschaft greift auf Partnerunternehmen über und erfasst somit die gesamte Wertschöpfungskette. Partnerunternehmen, die in solchen Netzwerken agieren, profitieren von diesem innovativen Umfeld und verbessern ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Porter/ Kramer 2011). Corporate Purpose motiviert Partnerunternehmen, ihre Lieferketten und Geschäftspraktiken nachhaltiger und ethischer zu gestalten. Unternehmen, die Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung hochhalten, erwarten das oftmals auch von ihren Partnern, was zu einer Verbesserung der Standards in der gesamten Lieferkette führt (vgl. Beske/ Seuring 2014). Corporate Purpose beeinflusst die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten und Partnern erheblich. Durch die Förderung von Nachhaltigkeit, ethischem Handeln und sozialer Verantwortung stärken Unternehmen nicht nur die eigene Position, sondern bewirken auch einen positiven Einfluss auf das gesamte Netzwerk.

### 2.2.3 Kunden

Corporate Purpose beeinflusst das Verhalten der Kunden in mehrfacher Hinsicht. Kunden neigen zunehmend dazu, Unternehmen zu bevorzugen, die Werte und Ziele verfolgen, die ihren eigenen Überzeugungen entsprechen. Blount und Leinwand bezeichnen den Purpose eines Unternehmens als das Versprechen an ihre Kunden (Blount/ Leinwand 2019, S. 136). Unter Berücksichtigung dieser Aussage ist festzustellen, dass Konsumenten bei komplexen Kaufentscheidungen vermehrt Überlegungen miteinfließen lassen, ob ein Unternehmen mit seinen Produkten oder Dienstleistungen einen Corporate Purpose verfolgt (vgl. Izzo/ Vanderwielen 2018, S. 7). Studien haben ergeben, dass Konsumenten die Produkte von Purpose getriebenen Unternehmen als qualitativ höherwertiger ansehen (Harvard Business Review 2015, S. 2; Horwath 2005, S. 3). Das führt dazu, dass Konsumenten dazu neigen, Produkte von Unternehmen mit einem Purpose zu bevorzugen (Porter Novelli 2018, S. 7 ff.). Eine Studie von Kienbaum (2020, S. 35) hat aufgezeigt, dass Purpose orientierten Unternehmen die Gewinnung von Neukunden im Vergleich zu anderen Unternehmen leichter fällt (Kienbaum 2020). Allgemein kann ein Corporate Purpose zu einer gesteigerten Kundenloyalität führen, die für Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil führt (vgl. Bruce et al. 2020, S.37; Harvard Business Review 2015, S. 1) und zu einer stärkeren Kundenbindung und Loyalität gegenüber Marken und Unternehmen, die sich für soziale, ökologische und ethische Ziele einsetzen (vgl. Bruce et al. 2020).

Darüber hinaus spielt Corporate Purpose eine entscheidende Rolle bei der Differenzierung von Marken. In einem Markt, in dem Produkte und Dienstleistungen zunehmend austauschbar werden, ist ein starkes Engagement für gesellschaftliche Belange ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für den Kunden. Durch den Zusammenschluss der globalen Märkte besteht eine höhere Auswahl, Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit von Produkten. Es kommen neue für den Kunden wichtige Parameter hinzu, welche sich unter dem Begriff Corporate Purpose summieren lassen. Die Kostenstruktur der Produkte ist nicht das bestimmende Auswahlkriterium. Kaufentscheidungen richten sich in Bezug auf Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung aus. Dies führt zu einer höheren Markenwahrnehmung und -präferenz für Unternehmen, die Corporate Purpose in Ihre Unternehmensleitlinien eingebunden haben (vgl. Sinek 2009). Der Einfluss von Corporate Purpose geht über das reine Kaufverhalten hinaus und erstreckt sich auf die gesamte Kundenbeziehung. Kunden, die sich mit den Werten und Zielen eines Unternehmens identifizieren, entwickeln eine tiefere

emotionale Bindung zur Marke. Dies führt zu einer stärkeren Kundenloyalität, das wiederum die Kundenbindung und das Weiterempfehlungsverhalten positiv beeinflusst (vgl. Porter/ Kramer 2011). Beispiele hierfür sind Unternehmen wie Ben & Jerry's, deren Engagement für soziale Gerechtigkeit und Umweltschutz zu einer starken Markenloyalität geführt hat. Kunden nehmen wahr, dass ein Unternehmen aktiv zu einer besseren Welt beiträgt. Das Kundenerlebnis wird positiv beeinflussen und führt zu einer höheren Zufriedenheit. Dies gilt insbesondere in Branchen, in denen Kunden eine direkte Verbindung zwischen dem Produkt oder der Dienstleistung und gesellschaftlichen Auswirkungen sehen können (vgl. Jasienko/ Steuber 2022).

#### **2.2.4 Investoren**

Corporate Purpose beeinflusst zunehmend die Investitionsentscheidungen und -strategien. Dieser Trend reflektiert eine sich verändernde Investitionslandschaft, in der die sozialen, ökologischen und ethischen Auswirkungen von Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Von Investoren werden vermehrt Finanzanlagemöglichkeiten nachgefragt, die sozialen und nachhaltigen Kriterien entsprechen (Bruce et al. 2020, S. 34). Investoren sind zunehmend daran interessiert, ihr Kapital in Unternehmen zu investieren, deren Werte mit ihren eigenen übereinstimmen. Dies geht über traditionelle finanzielle Kennzahlen hinaus und beinhaltet eine Bewertung der Unternehmensmission und -werte sowie deren soziale und ökologische Auswirkungen (vgl. Grewal/ Serafeim 2020). Die Integration von Corporate Purpose in die Unternehmensstrategie wirkt sich positiv auf die langfristige Unternehmensbewertung. Investoren betrachten Unternehmen, die einen starken Corporate Purpose verfolgen, oft als langfristig tragfähiger und widerstandsfähiger gegenüber verschiedenen Risiken. Dies führt zu einer Neubewertung des Unternehmens durch den Markt, oft begleitet von einer höheren Bewertung und einem verbesserten Zugang zu Kapital (vgl. Friede et al. 2015). Investoren nutzen Corporate Purpose auch als Indikator für effektives Risikomanagement. Unternehmen, die aktiv soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, zeigen oft ein höheres Maß an Bewusstsein für langfristige Risiken und Chancen. Dies kann als ein Zeichen für gutes Management und nachhaltige Geschäftspraktiken gesehen werden, was das Vertrauen der Investoren stärkt (vgl. Eccles et al. 2014). Ein klar definierter und authentisch umgesetzter Corporate Purpose wird die Beziehung zwischen Unternehmen und Investoren stärken. Investoren, die in Unternehmen mit einem starken Corporate Purpose investieren,

fühlen sich enger mit diesen Unternehmen verbunden. Dies führt zu einer stärkeren Unterstützung in Krisenzeiten und einer höheren Toleranz gegenüber kurzfristigen finanziellen Schwankungen (vgl. Rangan et al. 2012). Izzo und Vanderwielen haben hierzu herausgefunden, dass Investoren sich zunehmend mit dem Thema Corporate Purpose auseinandersetzen und das Thema „Impact Investing“ an Bedeutung gewinnt. Hierbei geht es um Investitionen in Unternehmen, deren Existenzberechtigung hauptsächlich auf die sozialen Auswirkungen ausgerichtet ist (vgl. Izzo/ Vanderwielen 2018, S. 9). Auch Larry Fink (2019), Chief Executive Officer (CEO) der Investment-gesellschaft BlackRock, fordert von Unternehmen die Verfolgung einer langfristig Purpose-orientierten Unternehmensführung. Folglich können Unternehmen mit einem erfolgreich implementierten Purpose mit einer höheren externen Investitionsbereitschaft und somit besserem Zugang zu Kapital rechnen (vgl. Fink 2019).

### **2.2.5 Gesellschaft**

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen muss an dieser Stelle differenziert betrachtet werden. Bei der Umsetzung eines Corporate Purpose geht es um die Generierung eines Mehrwerts für alle Stakeholder (vgl. Porter/ Kramer 2011, S. 76). Dieser ist unabhängig von einer konkreten Abteilung mit dem gesamten Unternehmen und dessen Kultur verbunden (vgl. Carroll/ Brown 2018, S. 54). Im Gegensatz dazu ist die Auseinandersetzung eines Unternehmens mit Themen der Corporate Social Responsibility nach Milton eine strategische Angelegenheit (vgl. Milton 2010, S. 62). Ergänzend kommt hinzu, dass diese Aktivitäten häufig durch extrinsischen Motivation begründet werden, wohingegen Corporate Purpose primär auf einer intrinsischen Motivation zurückzuführen ist (vgl. Porter/ Kramer 2011, S. 65). Die extrinsische kurzfristige Orientierung von CSR spiegelt sich auch in der starken Ausrichtung auf die Unternehmenskommunikation und -reputation wider (vgl. Porter/ Kramer 2011, S. 76). Corporate Social Responsibility muss jedoch Teil der Umsetzung eines Corporate Purpose sein. Der Corporate Purpose Begriff ist umfassender und betrifft durch die Integration der Wertschöpfungskette alle Bereiche eines Unternehmens (vgl. Carroll/ Brown 2018, S. 54; Gulati 2022a, S. 24).

"Corporate Purpose" bezieht sich auf das Bestreben eines Unternehmens, über Profitstreben hinaus einen positiven gesellschaftlichen Einfluss auszuüben. Hierzu sind Unterneh-

men dazu bereit gegenüber den Interessen aller Stakeholder dauerhaft und verbindlich Verantwortung zu übernehmen (Bruce et al. 2020, S. 17). Durch diese Ziele, die über die Profitmaximierung hinausgehen, ist es dem Unternehmen möglich, identische Ziele aus der Politik zu verfolgen, ohne dass es dem Profitstreben entgegensteht. Darüber hinaus kann ein Corporate Purpose nach Gartenberg als Entscheidungsrahmen für Nachhaltigkeitsinitiativen dienen, die einen positiven Einfluss auf das gesellschaftliche Zusammenspiel haben (vgl. Gartenberg 2021, S. 25). Folglich können zum Beispiel Unternehmensaktivitäten für die Kompensation von Umweltschäden durch das Unternehmen als Teil des Corporate Purpose betrachtet werden (vgl. Porter/ Kramer 2011, S.76; Rasche et al. 2017, S.118). Ein frühes Beispiel für Unternehmer mit sozialem Verantwortungsbewusstsein ist das Model von John Cadbury, der im Jahr 1879 ein Modelldorf für Arbeiter in Großbritannien gründete und sich für die Abschaffung von Kinderarbeit sowie Verringerung der Tierquälerei einsetzte. Ein Gegenbeispiel, dass auch fehlender Corporate Purpose sich schädlich auf die Gesellschaft auswirkt, lässt sich aus der Welle der Philanthropie von Unternehmern mit den Hauptakteuren Rockefeller, Carnegie, Vanderbilt und Frick aufzeigen. Sie wurde von der Empörung der Bevölkerung über die schwierigen Arbeitsbedingungen in Minen, Fabriken und Schlachthöfen der Vereinigten Staaten gesellschaftlich diskutiert (vgl. Hirsch 2016, S. 47–48). In der heutigen industriellen Zeit sind die grundlegenden Verhaltensregeln in Normen abgefasst. Im Jahr 2010 wurde im Rahmen von ISO 26000 ein Leitfaden für Unternehmen auf den Weg gebracht, die sich gesellschaftlich verantwortlich verhalten möchten (Hirsch 2016, S. 49). Der zweckorientierte Ansatz des Corporate Purpose ist breiter und tiefer angelegt, da es sich nicht um Philanthropie handelt, sondern um ein eigennütziges Verhalten zur Schaffung wirtschaftlicher Werte durch die Schaffung gesellschaftlicher Werte (vgl. Porter/ Kramer 2011).

Corporate Purpose bestimmt den Unternehmenszweck, die Strategie, die Organisationsstruktur, die Entscheidungsfindung, die Personalbeschaffung, die Mitarbeiterentwicklung und die Beziehungen zu den Stakeholdern (vgl. Dinos et al. 2016). Somit beeinflusst er alle Aspekte eines Unternehmens, einschließlich seiner Wertschöpfungsprozesse (vgl. Bruce et al. 2020) und kommt der gesellschaftlichen Verantwortung kontinuierlich und verbindlich nach.

### 2.2.6 Politik

Die politischen Rahmenbedingungen für Corporate Purpose werden durch eine Vielzahl von Gesetzen, Initiativen und Richtlinien geprägt und gefördert. Ein wesentliches Element ist beispielsweise auf nationaler Ebene die Gesetzgebung, wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und das Bundes-Klimaschutzgesetz, welche Unternehmen verpflichten, Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen und darüber zu berichten. Diese Gesetze fördern ein verstärktes Bewusstsein für nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Handeln in der Unternehmensführung (vgl. Grewal/ Serafeim 2020)( BMZ 2023). Darüber hinaus spielen politische Initiativen wie der Green Deal der Europäischen Union eine wichtige Rolle. Die Europäische Union stellt über verschiedene Fonds und Programme Mittel zur Verfügung, um Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeits- und Klimazielen zu unterstützen. Beispielsweise bietet der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte, die zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Verbesserung der Umwelt beitragen. Diese Initiativen zielen darauf ab, die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie zu fördern und somit die Ausrichtung auf Corporate Purpose zu unterstützen (vgl. Europäische Kommission 2020). In Deutschland gibt es beispielsweise verschiedene Förderprogramme des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), die auf die Unterstützung von Unternehmen bei der Einführung umweltfreundlicher Technologien und Prozessen abzielen. Dazu gehören Programme wie das „Umweltinnovationsprogramm“, das innovative Technologien fördert, die zu einer signifikanten Reduzierung von Umweltbelastungen beitragen. Des Weiteren fördern steuerliche Anreize Unternehmen in nachhaltige Technologien, Praktiken und Prozesse zu investieren. Dies erfolgt in Form von Steuererleichterungen, Investitionszulagen oder beschleunigte Abschreibungen für umweltfreundliche Investitionen. Im Bereich der Bildung werden durch die Politik Programme zur Förderung im Bereich Beratungs- und Bildungsprogramme für den Wissenstransfer, Beratung und Schulung in Bereichen wie nachhaltiges Management, Energieeffizienz und soziale Verantwortung von Unternehmen angeboten, um Unternehmen zu befähigen, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten für die Umsetzung von Corporate Purpose zu entwickeln. Zudem tragen staatliche Förderprogramme und Anreize dazu bei, Unternehmen zu motivieren, sich in Richtung eines stärkeren Corporate Purpose zu bewegen, indem sie finanzielle und beratende Unterstützung zur Implementierung von Corporate Purpose bieten (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2021).

## 2.3 Implementierung von Corporate Purpose

Im folgenden Kapitel wird dem Leser ein Überblick über bisherige Referenzmodelle und Bewertungsansätze inklusive einer Einordnung der Relevanz gegeben. Daraufhin wird neben dieser theoretischen, literaturbasierten Zusammenfassung ebenfalls die praktische Perspektive durch eine Fallstudienanalyse dargestellt. Abschließend wird ein Überblick über aktuelle Technologien bzw. Applikationen für die Messung von Corporate Purpose geliefert.

### 2.3.1 Referenzmodelle und Bewertungsansätze

Im folgenden Abschnitt wird ein besonderer Fokus auf bereits vorhandene Bewertungsansätze für Corporate Purpose gelegt. Ein Teil dieser Auswertung wurde im Beitrag Heymann et al. 2023 veröffentlicht und ist Bestandteil der Transfermaßnahmen. In erster Instanz erfolgt eine systematische Literaturrecherche nach Denyer und Tranfield durchgeführt. Nach Abschluss dieser systematischen Literaturrecherche wird zur umfassenden Betrachtung, ebenfalls eine Literaturrecherche im Schneeball-Verfahren durchgeführt (vgl. Denyer/ Tranfield 2009). Für die systematische Literaturrecherche wurden Datenbanken und Schlüsselbegriffe definiert. Die Schlüsselbegriffe *Corporate Purpose Assessment*, *Corporate Purpose Bewertungsmodell*, *Unternehmenszweck Reifegradmodell*, *Capability Maturity Model Corporate Purpose* wurden durch die Artverwandten Konstrukte *Reifegradmodell Nachhaltigkeit* und *Reifegradmodell CSR* ergänzt. Diese Begriffe wurden in den folgenden vier Datenbanken *econbiz*, *Google Scholar*, *IEEE Xplore*, *Business Source Complete* gesucht. Im Ergebnis liegt eine Datenbasis von 21 Modellen vor. Bei der tieferen Betrachtung dieser Modelle wurden neun dieser aussortiert, Gründe dafür waren unter anderem die Qualität der Aspekte, fehlende Definition von Aspekten und das Fehlen von Aspekten. Die daraufhin verbliebenen zwölf Reifegradmodelle wurden auf ihre Fähigkeit zur Messung von Corporate Purpose überprüft. Dazu wurden vier Messpunkte aus der bisherigen Literaturrecherche zusammengefasst, welches im Folgenden skizziert wird, anhand welcher die zwölf Reifegradmodelle überprüft werden.



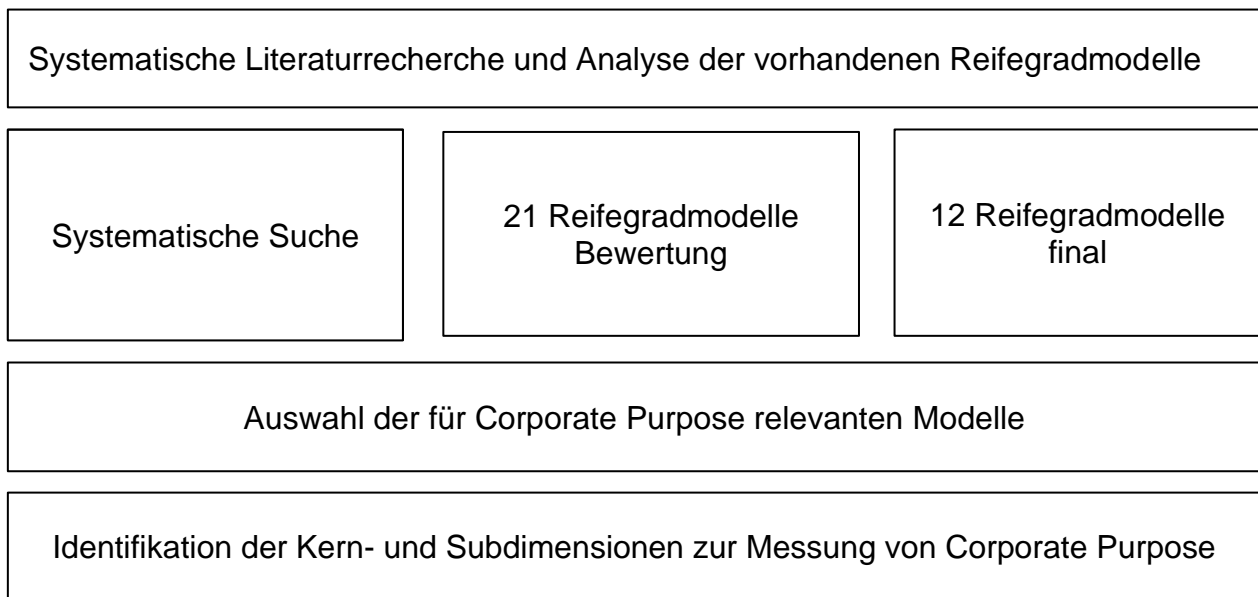


Abbildung 8: Vorgehensweise bei der Systematischen Literaturrecherche.

Knowles et al. (2021) stellen fest, dass der Unternehmenszweck in drei zentralen Dimensionen verankert ist: Kompetenz, Kultur und Sinn. Unter Kompetenz wird der Bezug zum Produkt und dessen zentrale Aufgabe betrachtet. Die Kultur ist als Intention definiert, warum das Unternehmen existiert und worauf es basiert. Der Sinn bezieht sich auf die soziale Verbesserung, die das Unternehmen anstrebt. Insbesondere der Sinn-basierte Unternehmenszweck erhält große Aufmerksamkeit, da er verstärkt nach außen kommuniziert wird und insbesondere bei der Millennials-Generation zu höheren Verkaufszahlen führt (vgl. Knowles et al. 2022). Spamann und Fischer (2022) teilen das Konzept des Unternehmenszwecks in drei Bereiche auf. Erstens wird betont, dass Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich sind, auch einen gesellschaftlichen Nutzen stiften. Zweitens wird die Perspektive von Milton Friedman zitiert, wonach der Zweck oder die soziale Verantwortung eines Unternehmens darin besteht, Gewinn zu generieren. Dabei werden potenzielle Konflikte zwischen verschiedenen sozialen Gruppen und die daraus resultierenden Handelsentscheidungen diskutiert, die durch Regulierungen und Gesetze gelöst werden müssen (vgl. Spamann/ Fisher 2022). Bruce und Jeromin (2020) argumentieren, dass ein Projekt Teil der Unternehmenszweck-Definition sein muss, um in diese einzufließen. Andernfalls handelt es sich lediglich um eine CSR-Aktion (Corporate Social Responsibility). Corporate Purpose wird als das Maß definiert, an dem alle Entscheidungen in der Unternehmensführung gemessen werden sollten (vgl. Bruce et al. 2020). Joly (2021) definiert den Unternehmenszweck auf der Grundlage

des Modells (vgl. Abbildung 1), das den individuellen Zweck repräsentieren soll. Dabei werden vier Bereiche identifiziert: Was die Welt braucht, wofür die Mitarbeiter des Unternehmens Leidenschaft zeigen, wie das Unternehmen finanziellen Wert schaffen kann und worin das Unternehmen einzigartig gut ist (vgl. Joly 2021). Auf Basis dieser Definitionen des Unternehmenszwecks lassen sich mehrere Überschneidungspunkte erkennen, die zu den folgenden vier Dimensionen zusammengefasst wurden: "Nutzen für die Welt", "Stakeholder-Einfluss", "Einzigartigkeit" und "Finanzieller Wert". Die Dimension „Nutzen für die Welt“ umfasst den Kern des Unternehmens, wobei neben Shareholdern alle weiteren Stakeholder mit einbezogen sind. Dabei wird ebenfalls das Gemeinwohl der Gesellschaft bedacht. Die Reduzierung der Auswirkungen auf das Gemeinwohl wird zum einen durch Umweltauswirkungen in Form von Verbrauch fossilen Brennstoffen geprägt. Darüber hinaus erhält die Reputation in Form von Medienberichterstattung eine wichtige Rolle. Die Dimension "Stakeholder-Einfluss" definiert sich über ein erhöhtes Zugehörigkeitsgefühl und Loyalität von Mitarbeitern bei Unternehmen, welche einen ausgeprägten Corporate Purpose haben. Der Zweck ist fest in die Unternehmenskultur eingebettet, und die Mitarbeiter zeigen den Wunsch an dem Corporate Purpose aktiv mitzuwirken. Dies wird besonders durch die Dauer, die Mitarbeiter in einem Unternehmen verbringen abgebildet. Die Dimension "Einzigartigkeit" betrifft die Authentizität des Unternehmens gegenüber allen Stakeholdern, dies ist wiederum geprägt durch die Darstellung des Unternehmens intern und extern. Intern wird dies besonders über die Diversität der Mitarbeiter innerhalb Abteilung und Hierarchieebenen deutlich. Die Dimension "Finanzieller Wert" bezieht sich darauf, dass ein finanziell erfolgreiches Unternehmen für Mitarbeiter ein ebenfalls sicheres, finanzielles Umfeld schafft. Dadurch, dass regelmäßige Gehälter gezahlt werden. Darüber hinaus wird durch das regelmäßige Zahlen von Steuern, weitere Maßnahmen für das Gemeinwohl gesichert.

Die Global Reporting Initiative (GRI) setzt sich für Nachhaltigkeitsberichterstattung ein, um dies anwendbarer zu gestalten wurden die GRI-Standards veröffentlicht. Diese sollen Stakeholdern eine Grundlage geben, um ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen zu analysieren. Dazu gibt es sowohl Universelle Standards (101-103) als auch Themenspezifische Standards (200-400), diese sind unterteilt in Ökonomie, Ökologie und Soziales (vgl. GRI 2018). Die Gemeinwohl Bilanz von Ecogood, stellt ein strategisches Tool dar, wodurch Unternehmen und Organisationen beurteilen können, ob eine Bilanz zwischen Geben und Nehmen geschaffen wurde. Sie stellt damit den Beitrag für das Gemeinwohl, durch das wirtschaftliche Handeln dar.

Gartenberg, Prat und Serafeim haben ein Messmodell für Corporate Purpose entwickelt welches in einer Umfrage mit 500.000 Antworten in den USA durchgeführt wurde. Dadurch wurde dargestellt, dass die Ausprägung von Corporate Purpose nicht mit dem finanziellen Erfolg des Unternehmens zusammenhängen. Es kann die Unterscheidung in Unternehmen, welche einen ausgeprägten Purpose durch den Zusammenhalt innerhalb der Arbeiterschaft haben und Unternehmen, welche einen ausgeprägten Purpose durch eine stringente, klare Führungsform des Managements haben. Für letztere Unternehmen kann ein steigender Aktienkurs und höhere Bilanz prognostiziert werden. Die Auswertung beruhen auf vier Aussagen, „My work has special meaning: this is ‘not just a job’“, „When I look at what we accomplish, I feel a sense of pride;“ „I feel good about the ways we contribute to the community,“ and „I'm proud to tell others I work here.“ (Gartenberg et al. 2019, S. 15).

Glanze et al. erstellten ein Reifegradmodell in welchem fünf Reifegradstufen identifiziert werden können. Die erste Reifegradstufe „der Skeptiker“ definiert sich über ein „skeptisches“ Selbstverständnis gegenüber einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Unternehmenserfolg wird über ökonomische Kenngrößen definiert und Nachhaltigkeits-Maßnahmen sind rudimentär und belaufen sich auf gesetzliche Mindestanforderungen. In der zweiten Reifegradstufe befindet sich das Unternehmen im Selbstverständnis des „Opportunisten“, dabei sind Nachhaltigkeitsmaßnahmen unstrukturiert und beruhen auf einen philanthropischen Grundgedanken. Die bestehenden CSR-Maßnahmen werden in einem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, sind aber anfällig für Green-Washing-Vorwürfe. Die dritte Reifegradstufe ist benannt als „Gestalter“. In dieser werden interne Stakeholder sowie externe Stakeholder bei Nachhaltigkeitsmaßnahmen einbezogen und beachtet. Diese werden in einem Nachhaltigkeitsbericht, welcher auditiert wird, dargestellt, was das Unternehmen zu einem glaubhaften Nachhaltigkeits-Agenten macht. Die vierte Reifegradstufe ist der „Wertschöpfer“, in welcher es eine interne Nachhaltigkeitsstrategie gibt, welche die Mitarbeiter mitgestalten und in diese einbezogen sind. Dies wird nach außen durch Produkte und Dienstleistungen kommuniziert. Es erfolgt eine datenbasierte Steuerung. Abschließend wird Reifegrad 5 als „Innovator“ bezeichnet, in diesem erfolgt eine langfristige Steuerung von Geschäftsbereichen, welche dadurch ineinandergreifen. Alle Auswirkungen des Unternehmens werden methodisch erfasst und analysiert (vgl. Glanze et al. 2021).

Jasinenko und Steuber (2022) erforschen den wahrgenommene Purpose von Unternehmen. Außerdem wird das mehrdimensionale Konstrukt des wahrgenommenen Corporate

Purpose erläutert, welches die subjektive Wahrnehmung von Corporate Purpose darstellt. Aus diesem Konstrukt wird im Weiteren ein Score definiert. Darüber hinaus wird eine Differenzierung von dem wahrgenommenen Corporate Purpose und der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit des eigenen Jobs dargestellt. Abschließend wird der Wahrgenommene Corporate Purpose auf Aspekte wie die Mitarbeiterzufriedenheit, Work-Life Balance und das subjektive Wohlergehen bezogen. Der Wahrgenommene Corporate Purpose wird durch vier Faktoren definiert, welche im Weiteren durch Aussagen hinterlegt sind. Die vier Faktoren sind der Beitrag des Unternehmens, die Authentizität, die Anleitung des Unternehmens und die Inspiration, die das Unternehmen liefert (vgl. Jasinenko/ Steuber 2022).

Niemöller et al. (2015) stellen fest, dass die Nachhaltigkeit von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen durch hybride Wertschöpfung gesteigert werden kann. Sie bemängeln jedoch das Fehlen eines umfassenden Modells, das den Reifegrad der Nachhaltigkeit durch hybride Lösungen bestimmen und berichten kann. Ihr Beitrag zielt darauf ab, aufbauend auf dem aktuellen Stand der Nachhaltigkeit durch hybride Wertschöpfung ein Reifegradmodell zu entwickeln. Dieses Modell soll sich aus einem Katalog von Ausprägungen für die Dimensionen der Nachhaltigkeit - Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft - sowie deren Schnittmengen zusammensetzen. Es werden dabei die Faktoren unter sozial, ökonomisch und ökologisch sowie die Kombination aus je zwei Kategorien zusammengefasst. Dabei werden alle Dimensionen außer der Einzigartigkeit abgedeckt (vgl. Niemöller et al. 2015).

Saeed & Kersten (2020) erläutern die Identifizierung von Nachhaltigkeitsleistungsindikatoren (SPIs) und bieten praktische Anleitungen zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistungen von Organisationen und deren Lieferketten. Wobei die Faktoren lediglich in der finanziellen Dimension ansatzweise gemessen wird, die übrigen drei Dimensionen lediglich nur rudimentär abgebildet werden (vgl. Saeed/ Kersten 2020). Sari et al. entwickelten ein Reifegradmodell zur Unternehmensnachhaltigkeit und definieren Indikatoren für jede Reifegradstufe. Die Methodologie setzt sich dabei aus den qualitativen Aspekten einer Inhaltsanalyse und Experteninterviews sowie den quantitativen Aspekten einer Umfrage und eines Strukturgleichungsmodells (vgl. Sari et al. 2021). Van Tuin et al. berichten von zwei empirischen Studien zu der Bedeutung von Corporate Purpose auf Mitarbeitermotivation. Die Ergebnisse zeigen einen Einfluss von Corporate Purpose auf Motivation und Engagement (vgl. van Tuin et al. 2020).

Waddock und Graves adressieren den Zusammenhang von finanzieller und sozialer Leistung. Dabei wird herausgefunden, dass Corporate Social Performance (CSP) positiv mit zukünftigem finanziellem Erfolg zusammenhängt. Damit wird die These bestätigt, dass eine gute Führung und CSP positiv korrelieren (vgl. Waddock/ Graves 1997). Warnecke et al. erforschen, inwiefern die betrieblichen Umweltinformationssysteme (BUIS) einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen liefern. Dazu wurde ein Reifegradmodell entwickelt, welches mehrfach von Experten validiert wurde (vgl. Warnecke et al. 2018). Die zuvor skizzierten Reifegradmodelle werden in Abbildung 9 auf die zuvor erläuterten Aspekte des Corporate Purpose bezogen und dargestellt wie ausgeprägt die Messbarkeit ist.

Maßstäbe/Reifegradmodelle	Nutzen für die Welt	Einfluss der Stakeholder	Finanzieller Wert	Einzigartigkeit
GRI-Standards	●	●	◐	●
Ecogood Gemeinwohlbilanz	●	●	○	◐
Braig & Edinger-Schons (2020)	◐	◐	◐	○
Gartenberg, Prat & Serafeim (2019)	●	●	○	◐
Glanze et al. (2021)	○	○	◐	◐
Jasinenko & Streuber (2022)	●	◐	○	●
Niemöller et al. (2015)	●	●	●	◐
Saeed & Kersten (2020)	◐	◐	◐	◐
Sari et al. (2021)	●	●	●	◐
Van Tuin (2020)	◐	●	◐	○
Waddock & Graves (1997)	●	●	●	●
Warnecke et al. (2018)	●	●	◐	◐

● messbar ○ nicht messbar

Abbildung 9: Bewertungsmodelle und Messmodelle zu Corporate Purpose anhand der vier Dimensionen.

Die Abbildung zeigt, dass keines der Reifegradmodelle bisher die Messung von Corporate Purpose ermöglicht. Trotzdem wird deutlich, dass bestimmte Reifegradmodelle einige Dimensionen bereits abbilden können. Diese Sammlung an bestehenden Reifegradmodellen wurde durch die Literaturrecherche im Schneeballverfahren weiter angereichert. Haas et al. 2021 haben bereits mehrere Messmodelle konsolidiert. Zum Großteil sind diese bereits in der systematischen Literaturrecherche gefunden worden. Allerdings sind besonders die Messmodelle, welche in der wirtschaftlichen Praxis ihren Ursprung finden in der systematischen Literaturrecherche nicht abgebildet (vgl. Haas et al. 2021).

Dazu gehören Burson-Marsteller (2010), Deloitte (2013), Hemerling et al. (2018) und Kienbaum (2020). Darüber hinaus konnten von Haas et al. auch weitere Messmodelle mit Literatur-Ursprung identifiziert werden. Arya et al. (2019), Bhattacharya & Sen (2019), Collins & Saliba (2020), Hillman & Keim (2001), Lee & Raschke (2020), Lin (2019), Lleo et al. (2020) und Stubelj et al. (2016).

### **2.3.2 Fallstudienanalyse**

In der Fallstudienanalyse wurden bereits bestehende Fallstudien auf Purpose Merkmale analysiert und durch Informationen aus den Experteninterviews angereichert. Zur besseren Vergleichbarkeit der Fallstudien wurden demografische Faktoren wie Gründungsjahr, Mitarbeiterzahlen, Standorte und Branche erfasst. Dies dient an späterer Stelle im Forschungsprojekt ebenfalls dazu individuellere und zielgerichtetere Handlungsempfehlung zu geben. Weiter wurden die Faktoren nach denen analysiert wurde in die Etablierung von Corporate Purpose und die Handlungen durch Corporate Purpose unterteilt. Durch die zeitliche Unterteilung entstehen klare Kategorien, welches die Zuordnung der Aspekte der Fallstudien erleichtert. Die Handlungen und Maßnahmen zum Corporate Purpose wurden anhand der Kategorien des Purpose Score (Klarheit, Kameradschaft, Synergie, Resonanz) organisiert.

Bei der Auswahl der Fallstudien wurden Literaturquellen herangezogen, welche bereits in der systematischen Literaturanalyse als zentrale Quellen identifiziert wurden. Zentral werden die Fallstudien von Bruce et al. analysiert, da diese Fallstudien sehr ausführlich und einen besonderen Fokus auf die Etablierung und den weiteren Umgang mit Corporate Purpose illustrieren (vgl. Bruce et al. 2020). Diese Fallstudien wurden angereichert durch weitere Fallstudien aus diversen literarischen Werken, die bereits in der systematischen Literaturrecherche festgestellt wurden.

Außerdem werden besonders für den ersten zeitlichen Bereich der Etablierung des Corporate Purpose die Experteninterviews, welche im Rahmen dieses Projektes durchgeführt wurden, analysiert. Die Experten stammen aus verschiedenen Branchen der deutschen Wirtschaft und sind in Ihrem jeweiligen Unternehmen in die Etablierung des Corporate Purpose eingebunden gewesen. Dies bietet aktuelle und gezielte Einblicke in den Etablierungsprozess wie er in deutschen Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt umgesetzt wird. Damit stellt es eine wertvolle Ergänzung zu bereits veröffentlichten Erkenntnissen zu diesem Thema dar.

In der Fallstudienanalyse werden neben den oben genannten Dimensionen *Nutzen für die Welt, Einzigartigkeit, Stakeholder* und *Finanzieller Wert*, ebenfalls vier weitere Aspekte zur Bewertbarkeit von Corporate Purpose herangezogen. Diese Dimensionen lauten **Klarheit, Kameradschaft, Synergie** und **Resonanz**. Die Herleitung dieser vier Aspekte wird unter 3.2 genauer erläutert. Bei der Fallstudienanalyse wird erneut deutlich, dass es bisher kein Messmodell gibt, um den Corporate Purpose eines Unternehmens abbilden zu können. Es werden Behilfsmaßnahmen, wie die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN vermehrt genutzt. Alternativ gibt es qualitative Kennzahlen, die um quantitative Zahlen ergänzt werden (vgl. Bruce et al. 2020).

Der Corporate Purpose wird innerhalb der Unternehmen gemeinsam mit Konstrukten der Vision, der Mission und Wertevorstellungen definiert und implementiert. Dabei wird der Purpose als Steuerungstool verwendet. Alle operativen Alltagsentscheidungen werden entlang der Purpose Maxime getroffen. Die Implementierung wird verstärkt kommuniziert. So wird neben der Außenkommunikation ebenfalls intern unter anderem im Bewerbungs- und Onboarding-Prozess der Corporate Purpose integriert. Dies wird besonders am Fallbeispiel der DNV GL Group deutlich (vgl. Bruce et al. 2020, S. 95 ff.) Über den Onboarding-Prozess hinaus wird der Corporate Purpose bei der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens stark thematisiert. So werden diverse Maßnahmen unternommen alle Mitarbeiter für die Arbeit entlang des Purpose zu motivieren. Dazu gehören Workshops und individuelle Weiterbildungen. Die individuelle Weiterbildung der Mitarbeiter wird parallel zum Corporate Purpose entwickelt. Dies trägt zu der starken Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Corporate Purpose bei, dies wird als zentrales Ziel der Unternehmen genannt. All diese Maßnahmen resultieren vermehrt für Unternehmen in eine hohe Anzahl an Bewerbungen. Neben den

Mitarbeitern werden weitere Stakeholder anhand der Corporate Purpose Thematik adressiert. So wird bei Partnerschaften oder Lieferabkommen auf ein geteiltes Werteverständnis geachtet. Je nach Kernaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette kommt unterschiedlichen Stakeholdern eine wesentliche Rolle zu. Dies können Zusammenarbeiten mit Schulen und Universitäten, Hotels oder anderen Gastgewerbeeinrichtungen sowie ganze Gemeinschaften vor Ort oder in Produktionsländern sein. Ebenfalls spielt das gemeinsame Werteverständnis bei der Auswahl von Social-Media Influencern eine bedeutende Rolle. Social-Media ist ein Bereich, in welchem die Resonanz der Kunden und der Allgemeinheit an das Unternehmen herangetragen werden kann. Dabei wird eine stärkere Kundenbindung und positive Resonanz bei einer starken Bezugnahme zu kontroversen, aktuellen Themen beobachtet. Es wird vermehrt ein positiver Aktivismus über universelle Medien wie Kunst oder Musik gewählt. Die Wahrnehmung von Kunden wird ebenfalls über verschiedenste Befragungen erhoben.

Im finanziellen Bereich sind vereinzelt Unternehmen bereit auf finanziellen Erfolg zu verzichten, um den Purpose des Unternehmens voranzutreiben. Deutlich wird dies am Fallbeispiel von Viva Con Aqua, 60% des Gewinns fließen in die Arbeit des Vereins. Dabei ist das Unternehmen bereit auf Umsatz zu verzichten, wenn dies bedeutet den Purpose zu leben (vgl. Bruce et al. 2020, S. 126 ff.) Bei der Betrachtung der Einzigartigkeit der Unternehmen, wird besonders bei der Analyse der vorhandenen Purpose Statements deutlich, dass bei einer Definition Unternehmen sich der einzigartigen Merkmale besonders bewusstwerden. Wenn noch keine Formulierung eines Purpose Statements erfolgt ist, fehlt die Fokussierung und damit das Bewusstsein der Einzigartigkeit. Diverse Unternehmen haben bei der Gründung und Integration des Corporate Purpose nicht den finanziellen Erfolg als zentrales Ziel, sondern fokussieren sich vermehrt auf das Aufmerksam-Machen auf verschiedenste Herausforderung im aktuellen Wirtschaftsumfeld. Im finanziellen Bereich sind vereinzelt Unternehmen bereit auf finanziellen Erfolg zu verzichten, um den Purpose des Unternehmens voranzutreiben (vgl. Bruce et al. 2020).

Abschließend lässt sich eine heterogene Ausprägung von Umsetzung- und Definitionsstand von Corporate Purpose in den betrachteten Unternehmen erkennen. Gleichzeitig werden Erkenntnisse aus der Theorie bestätigt. Die Chance von Corporate Purpose werden sowohl in der Theorie als auch in der Praxis in der Personalrekrutierung und -entwicklung ermittelt.



### **2.3.3 Technologie- und Applikationslandkarte**

Während für die Bewertung von Corporate Purpose zum aktuellen Zeitpunkt keine Technologien und Applikationen vorhanden sind, können einige Instrumente in dem verwandten Thema der Nachhaltigkeit identifiziert werden. Die nicht vorhandenen Tools in Bezug auf Corporate Purpose lassen sich auf die Aktualität des Themas, sowie die Unschärfe der Definition beziehungsweise die Häufung an Definitionen innerhalb der Forschung zurückführen. Zur Bewertung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind von diversen renommierten Unternehmen Produkte auf dem Markt. Beispiele sind die Net-Zero Cloud von Salesforce, SAP Cloud for Sustainable Enterprises und die Microsoft Cloud for Sustainability. Da Nachhaltigkeit nur ein Teilaspekt bei der Betrachtung von Corporate Purpose ist, reichen diese Produkte zur Bewertung des Corporate Purpose jedoch nicht aus.

## **2.4 Nutzen und Handlungsfelder für produzierende KMU**

KMU stehen im Gegensatz zu Konzernen oft vor einer geringen Diversifizierung, sowohl in ihrem Produkt- und Dienstleistungsangebot als auch in ihrer Finanzierungsstruktur. Diese Mangel an Diversifikation kann zu einer Abhängigkeit von Kunden, Lieferanten und Nachfrageänderungen führen, was das operative Geschäftsrisiko erhöht. Die digitale Transformation, insbesondere durch disruptive Technologien, stellt eine zusätzliche Herausforderung dar, da etablierte Wertschöpfungsketten gestört werden können. Zudem sind KMU oft auf Nischenmärkte oder -produkte spezialisiert, was zwar ein Wettbewerbsvorteil sein kann, aber auch bedeuten kann, dass sie in der digitalen Transformation den Anschluss verlieren. Die enge Verknüpfung von Management- und Eigentümerfunktionen ist ein weiteres Merkmal von KMU, wobei der Erfolg oft stark von den Fähigkeiten des Eigentümers abhängt (vgl. Ihlau/ Duscha 2019). Die Finanzierung von KMU ist oft durch eingeschränkte Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten geprägt, da sie häufig auf Eigenkapital oder informelle Kapitalquellen angewiesen sind und nur begrenzten Zugang zum Kapitalmarkt haben (Wossidlo 1982, S. 447). Darüber hinaus zahlen KMU in der Regel höhere Zinssätze für Fremdkapital und haben eine schwächere Verhandlungsposition gegenüber Kreditinstituten aufgrund ihres höheren Insolvenzrisikos (vgl. Ihlau/ Duscha 2019).

Diese oben genannten Aspekte stellen zusätzliche Herausforderungen für KMU im Gegensatz zu Konzernen dar, weshalb ein besonderer Fokus auf der Betrachtung dieser liegen

muss. Darüber hinaus stellt ein KMU im produzierenden Gewerbe eine weitere Besonderheit dar. Das produzierende Gewerbe steht vor vielfältigen Herausforderungen, wobei der Fachkräftemangel an erster Stelle steht. Dieser wird verstärkt durch den demografischen Wandel und die Bedeutung von Mitarbeitern für Produktion und Technologieanwendung unterstrichen. KMU sehen in der Digitalisierung eine Chance, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, indem sie neue Technologien implementieren und stärker vernetzen. Während Klimawandel und Nachhaltigkeit für Unternehmen weniger im Fokus stehen, gewinnt die Digitalisierung an Fahrt, wobei besonders Unternehmen mit bereits intensiver Auseinandersetzung damit diese als wichtigstes Thema ansehen. Strategien gegen den Fachkräftemangel beinhalten Ausbildung und Qualifizierung junger Fachkräfte sowie die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Die Unternehmensgröße beeinflusst die wahrgenommenen Herausforderungen, wobei kleine Unternehmen mehr Schwierigkeiten beim Fachkräftemangel haben, während größere mit steigendem Wettbewerbsdruck und den Folgen des Klimawandels konfrontiert sind. Die Corona-Pandemie hat zwar Geschäftsstrategien beeinflusst, wird jedoch nicht mehr als primäre Bedrohung genannt, da Unternehmen sich offensiv anpassen und neue Wege suchen (vgl. ifm Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2022).

Um den Nutzen und die Handlungsfelder von Corporate Purpose für produzierende KMU zu messen, lässt sich das 7-S-Modell heranziehen. Das Modell wird für die Analyse und das Verständnis der organisatorischen Effizienz verwendet und wurde von Tom Peters und Robert Waterman Jr. entwickelt (vgl. Jharotia 2019, S. 1–2). Es basiert auf der Idee, dass es sieben voneinander abhängige Faktoren gibt, die den Erfolg einer Organisation beeinflussen können. Durch die Analyse und das Verständnis dieser Faktoren können Organisationen ihre Stärken und Potenziale identifizieren und Schritte zur Verbesserung der Effizienz in ihrer Firma einleiten (vgl. Peters/ Waterman 1982, S. 8–13).

Das 7-S-Modell besteht aus Strategy, Structure, Skills, Style, Systems, Staff, Shares Values und es unterscheidet zwischen den *weichen S-Faktoren* Selbstverständnis, Managementstil, Personal, Kenntnisse und den *harten S-Faktoren* Struktur, Systeme, Strategie (vgl. Kocaoglu/ Demir 2019).

Da die weichen S-Faktoren in einer Organisation gewöhnlich nur abstrakt abgebildet und in der Organisationskultur zu finden sind, sind sie normalerweise schwieriger zu verändern als

harten S-Faktoren, welche explizit in der Firmenstruktur verankert und dadurch ohne Hilfsindikatoren darstellbar sind (vgl. Peters/ Waterman 1982, S. 36–38). Weiterhin unterscheiden sich die Faktoren, da die Weichen S-Faktoren im Allgemeinen von der Unternehmenskultur und die Harten S-Faktoren von der Managementkultur beeinflusst werden (vgl. Kocaoglu/ Demir 2019, S. 114). Obwohl es schwieriger ist, weiche S-Faktoren zu definieren und zu verwalten, haben sie eine strategische Bedeutung in Bezug auf die Originalität und den Aufbau der Organisationsstruktur und leisten daher einen wichtigen Beitrag zur Bereitstellung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Kocaoglu/ Demir 2019, S. 115). Die Faktoren des 7-S-Modells sind in Abb. 10 veranschaulicht.

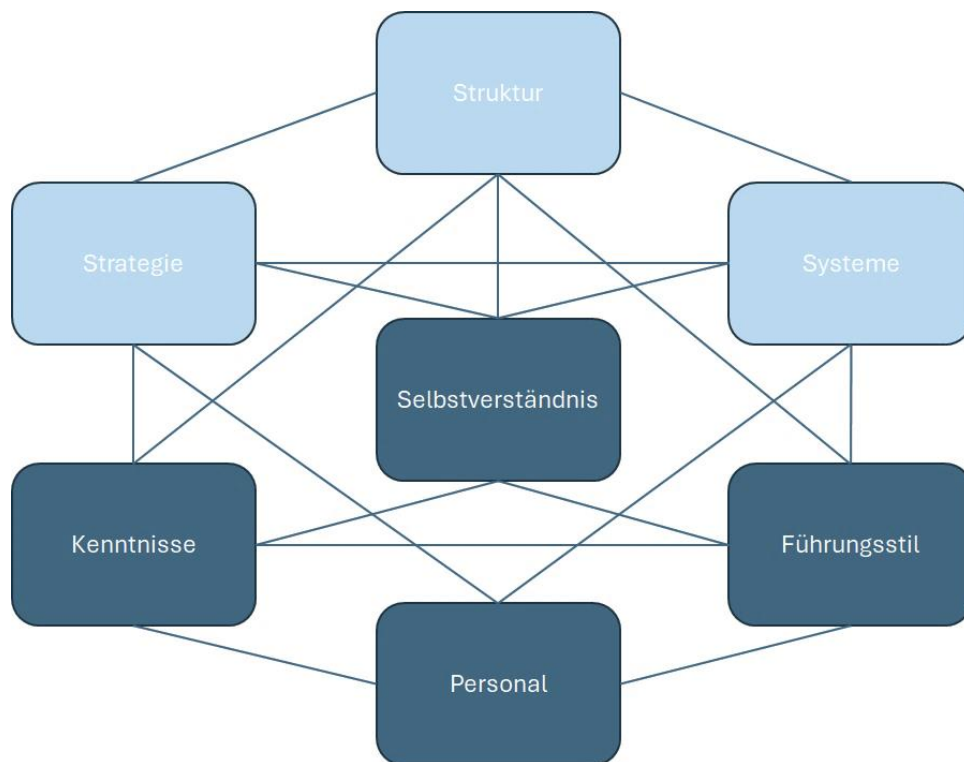


Abbildung 10: Das 7-S-Modell angelehnt an Ravanfar (2015).

Unter den harten S-Faktoren findet man zunächst die *Strategie*. Damit ist der Gesamtplan zur Verwirklichung der Ziele und Vorgaben der Organisation zu verstehen (vgl. Jharotia 2019, S. 3–4). Ein weiterer harter S-Faktor ist die *Struktur*, also die Art und Weise, wie das Unternehmen organisiert ist und wie es in Abteilungen, Einheiten und Teams unterteilt ist (vgl. Jharotia 2019, S. 3–4). Mit dem Begriff *Systeme* sind schließlich die Prozesse, Verfahren und Technologien, die den Betrieb der Organisation unterstützen und ihr ein effektives Funktionieren ermöglichen, gemeint (vgl. Jharotia 2019, S. 3–4).

Unter den weichen S-Faktoren findet sich der *Führungsstil*, also die Art und Weise auf die geführt wird. Nach Goleman 2000 können sechs Stile differenziert werden, der befehlende, der visionäre, der gefühlsorientierte, der demokratische, der Schrittmacher und der Coaching Stil (vgl. Goleman, 2000). Das *Personal* ist ein weiterer weicher S-Faktor. Hiermit sind die Menschen, die für die Organisation arbeiten, einschließlich ihrer Kenntnisse und Erfahrungen gemeint. *Kenntnisse* sind schließlich alle Fähigkeiten und Kompetenzen einschließlich des Fachwissens, der Innovationskraft und der Problemlösungsfähigkeit über die die Organisation als Ganzes verfügt (vgl. Jharotia 2019, S. 3–4).

Der zentrale weiche S-Faktor ist das *Selbstverständnis* des Unternehmens, dieses hat Einfluss auf alle anderen Elemente. Das Selbstverständnis sind die gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Grundsätze, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden und ihr Verhalten leiten (ebd.). Anhand des 7-S-Modells lässt sich nachvollziehen, wie sich der Corporate Purpose einer Organisation in Strategie, Struktur, Systemen, Selbstverständnis, Managementstil, Personal und Kenntnissen auswirkt. Darüber hinaus kann das 7-S-Modell Organisationen dabei helfen, ihren Corporate Purpose mit anderen Organisationselementen abzustimmen, z. B. mit der Unternehmenskultur, der Unternehmensführung und den Entscheidungsfindungsprozessen, um sicherzustellen, dass diese auf konsistente und kohärente Weise auf den Corporate Purpose hinarbeiten. Dies kann Organisationen dabei helfen, ihren Purpose effektiver und erfolgreicher zu gestalten. Wie sich der Corporate Purpose mit Hilfe des 7-S-Modells analysieren lässt, wird im Folgenden beispielhaft anhand der Firma Patagonia dargestellt. Patagonia ist ein Unternehmen für Outdoor-Bekleidung mit Firmensitz in Kalifornien. (vgl. Patagonia Works 2021, S. 2) Das Leitbild von Patagonia „We're in business to save our home planet“ spiegelt den Corporate Purpose des Unternehmens wider, der darin besteht, die Umwelt zu schützen und zu konservieren (Patagonia 2021, S. 1).

Weiter werfen wir einen Blick auf die harten S-Faktoren. Der Corporate Purpose von Patagonia kann die *Strategie* und die spezifischen Ziele des Unternehmens beeinflussen. Das Leitbild von Patagonia legt nahe, dass die Gesamtstrategie des Unternehmens auf den Schutz der Umwelt ausgerichtet ist. Dies kann sich in den spezifischen Zielen widerspiegeln, die sich das Unternehmen selbst setzt, wie z. B. die Reduzierung seines CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks oder der Förderung nachhaltiger Praktiken in seiner Lieferkette. Die *Struktur* von Patagonia kann so gestaltet werden, dass sie den Corporate Purpose unterstützt, indem Ressourcen

und Verantwortlichkeiten so organisiert werden, dass die Organisation ihre übergeordneten Ziele erreichen kann. Die Organisationsstruktur von Patagonia könnte darauf ausgelegt sein, ihre Umweltmission zu unterstützen, indem Ressourcen und Verantwortlichkeiten so organisiert werden, dass das Unternehmen seine Ziele erreichen kann. Beispielsweise könnte das Unternehmen Teams oder Abteilungen haben, die sich der ökologischen Nachhaltigkeit verschrieben haben. Die *Systeme* und Prozesse von Patagonia können auf die Unterstützung ihrer Umweltmission gerichtet sein, indem sie es dem Unternehmen ermöglichen, umweltbewusst zu wirtschaften. Beispielsweise verfügt das Unternehmen möglicherweise über Systeme zur Messung und Reduzierung seiner Kohlenstoffemissionen oder zur Gewährleistung, dass seine Produkte aus nachhaltigen Materialien hergestellt werden.

Das *Selbstverständnis* sind die Überzeugungen und Grundsätze, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden. Diese können mit dem Corporate Purpose in Einklang gebracht werden, um eine Kultur zu schaffen, die die Ziele der Organisation unterstützt. Das Leitbild von Patagonia legt nahe, dass das Unternehmen die Umwelt wertschätzt und dass dieser Wert von seinen Mitarbeitern geteilt wird. Dies könnte sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln, die der ökologischen Nachhaltigkeit Priorität einräumt und die Mitarbeiter ermutigt, auf eine Weise zu handeln, die diesen Wert unterstützt. Der *Führungsstil* einer Organisation kann auf ihren Corporate Purpose abgestimmt werden, um sicherzustellen, dass dieser effektiv erreicht wird. Der Führungs- und Managementstil von Patagonia kann mit seiner Umweltmission in Einklang gebracht werden, um sicherzustellen, dass das Unternehmen seine Ziele effektiv erreicht. Beispielsweise könnten die Führungskräfte des Unternehmens einen proaktiven, visionären Ansatz zur Nachhaltigkeit verfolgen und Innovationen und Experimente in diesem Bereich fördern.

Das *Personal* und deren Arbeitsethik einer Organisation muss mit dem Corporate Purpose in Einklang gebracht werden, um sicherzustellen, dass die Organisation über die erforderlichen Ressourcen verfügt, um ihren Corporate Purpose zu erfüllen. Die Mitarbeitern von Patagonia verfügen möglicherweise über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, um die Umweltmission des Unternehmens zu unterstützen. Falls man diese Fähigkeiten ausbauen will, könnte das Unternehmen zusätzliche Mitarbeiter mit Fachkenntnissen einstellen oder in Schulungs- und Entwicklungsprogramme investieren, um diese Fähigkeiten in seiner Belegschaft aufzubauen.

Die *Kenntnisse* einer Organisation als Ganzes können mit ihrem Corporate Purpose in Einklang gebracht werden. Beispielsweise könnte das Unternehmen in Forschung und Entwicklung investieren, um innovative Produkte und Praktiken zu schaffen, die eine geringere Umweltbelastung haben. Insgesamt zeigt sich, dass der Corporate Purpose in diversen Handlungsfeldern von Unternehmen Anwendung findet und die Außen- und Innenwirkung steuern kann.

Der Corporate Purpose von Patagonia wird beim Marketing laut Corley Kenna, dem Kommunikationsdirektor von Patagonia, genutzt, indem man die nachhaltige Lieferkette im Produktmarketing betont. Dadurch ist es möglich einen Preis im Premiumsegment zu verlangen. Patagonia Kunden sind eher umwelt- als preisbewusst und akzeptieren daher höhere Kosten zugunsten einer umweltfreundlichen Produktion (vgl. Strategyzer 2020). Rose Marcario, die ehemalige CEO von Patagonia, brachte dies mit folgendem Statement auf den Punkt: „When you do work that’s good for the world, people want to be part of it.“ (vgl. Sonsev 2019). Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter hat der Corporate Purpose auch einen positiven Effekt. So bekommt Patagonia rund 9000 Bewerbungen auf eine offene Praktikantenstelle und ähnlich viele Bewerbungen bei Vollzeitstellen laut Marcario. Aufgrund des Corporate Purpose ist die Fluktuationsrate ebenfalls niedrig (vgl. Debevoise 2020).

Welche Wirkung der Corporate Purpose auf die Unternehmensperformance hat, ist eine der Fragen, von der die Implementierung des Corporate Purpose im Unternehmen abhängen kann. Vor fast dreißig Jahren veröffentlichten Bartlett/ Ghoshal einen Aufruf an Strategiewissenschaftler, Corporate Purpose als wesentlichen Vorläufer eines effektiven strategischen Managements zu betrachten. Sie plädierten für einen Wechsel von den strategisch-, struktur- und systemfokussierten Managementmodellen zu einem neuen organischeren Modell, das auf der Entwicklung von Zielen und Menschen im Unternehmen aufbaut. Die Hauptaufgabe des Top-Managements besteht ihrer Ansicht nach nicht darin, Strategien festzulegen, sondern stattdessen einen gemeinsamen Purpose zu vermitteln (vgl. Bartlett/ Ghoshal 1994).

Viele Fürsprecher des Corporate Purpose Ansatzes nennen als einen Grund für die Implementierung, dass Corporate Purpose einen positiven Effekt auf verschiedene Stakeholder hat und sich dieser Effekt auf die Finanzkennzahlen des Unternehmens überträgt. Der Cor-

porate Purpose wird sich über eine Steigerung der Mitarbeitermotivation, der Kundenloyalität sowie -zufriedenheit, auf die Finanzkennzahlen bemerkbar machen. Zudem erlaubt er dem Unternehmen durch eine gesteigerte Reputation, leichter Verträge mit Lieferanten und Kunden abzuschließen und die Firmenstruktur zu dezentralisieren, was das Unternehmen effizienter machen könnte (vgl. Barlett/ Ghoshal Sumantra 1993). Laut Richard Branson, dem CEO von Virgin Group und Paul Polman, dem CEO von Unilever, wird finanzieller Erfolg damit erzielt, dass man sich darauf konzentriert, innerhalb des Unternehmens einen starken Corporate Purpose zu vermitteln und zu implementieren. Die Verfolgung von Geschäftszielen wird durch die Verfolgung von Corporate Purpose erleichtert und ermöglicht (vgl. Thakor/ Quinn 2013).

In einer Studie von Gartenberg et al. (2019) konnte festgestellt werden, dass Unternehmen, die sowohl einen hohen Corporate Purpose als auch eine hohe Management Klarheit aufweisen, auch eine systematisch höhere zukünftige Buchhaltungs- und Börsenperformance erreichen. Eine hohe Klarheit an Unternehmenssinn bzw. Management Klarheit wird deutlich, wenn Mitarbeitende Aussagen wie zum Beispiel „Das Management macht seine Erwartungen klar“ und „Das Management hat eine klare Vorstellung davon, wohin das Unternehmen geht und wie sie dorthin gelangt“ zustimmen. Diese Beziehung ist vor allem von der Wahrnehmung des mittleren Managements und den Mitarbeitern abhängig und nicht von leitenden Angestellten oder stündlich beziehungsweise auf Bestellung arbeitenden Arbeitskräften. Zusammengenommen deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen mit Mitarbeitern, die fest an die Bedeutung ihrer Arbeit glauben, eine bessere Leistung erzielen (vgl. Gartenberg et al. 2019).

Schaut man sich die Kostenstruktur an, so bemerkt man, dass ein Corporate Purpose, der den Umweltschutz mitberücksichtigt Fertigungskosten senken kann – zum Beispiel durch die Verbesserung der Energie- oder Wassereffizienz beim Unternehmen. Corporate Purpose kann zudem die Fremdkapitalkosten senken. Zum Beispiel konnte der französische Lebensmittelkonzern Danone durch die Erfüllung einer Reihe von ESG-Kriterien, einschließlich der Registrierung bestimmter Marken als B-Corps, im Laufe der Zeit wesentlich niedrigere Kapitalkosten erzielen. Unterstützt wurde dieser Schritt von einem Bankenkonsortium, das sich verpflichtet hat, Purpose geleitete Unternehmen mit günstigerem Kapital zu belohnen (vgl. Gast et al. 2020). Ein wichtiger Teil, wie sich Corporate Purpose auf die Performance im Unternehmen auswirkt, sind die Auswirkungen von Corporate Purpose auf den

Mitarbeitern. Corporate Purpose kann das Potenzial von Mitarbeitern freisetzen und dem Unternehmen bei der Mitarbeiterakquise helfen, die besten Mitarbeiter zu halten und deren Motivation zu steigern. Heute berücksichtigen etwa zwei Drittel der Millennials das soziale und ökologische Engagement eines Unternehmens wenn sie entscheiden, wo sie arbeiten möchten (vgl. Gast et al. 2020).

Andere Studien haben gezeigt, dass die von einem Arbeitnehmer wahrgenommene Bedeutung einer Arbeit oder Aufgabe positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben kann (vgl. Ariely et al. 2019; Grant 2008; Chandler/ Kapelner 2013). Ein weiterer Teil, auf den sich Corporate Purpose auswirken kann ist die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Corporate Purpose kann Umsatzwachstum generieren oder als Versicherung gegen Umsatzeinbußen dienen, indem er loyalere Kunden schafft, Vertrauen fördert und den Kundestamm bewahrt. 47 Prozent der Verbraucher, die von der Haltung einer Marke zu einem sozialen Thema enttäuscht sind, stoppen zeitweise den Kauf dieser Marke, während 17 Prozent die Marke überhaupt nicht mehr kaufen (vgl. Gast et al. 2020).

Zudem erholen sich vertrauenswürdige Marken nach Produktpannen und wirtschaftlichen Schocks schneller, insbesondere wenn sie effektiv reagieren. Ein Beispiel hierfür ist der „Tylenol-Skandal“ (vgl. Gast et al. 2020). 1982 starben sieben Menschen, nachdem sie mit Zyanid versetzte Tylenol-Kapseln (Schmerzmittel) der Firma Johnson & Johnson eingenommen hatten (vgl. Rehak 2002). Zuvor hatte Tylenol, das von der J&J-Abteilung McNeil Consumer Products verkauft wurde, einen Anteil von 35 % am 1,2 Milliarden Dollar großen Schmerzmittelmarkt. Nach den Todesfällen sank der Marktanteil auf sieben Prozent (vgl. Wharton 2012).

Der CEO von Johnson & Johnson, James E. Burke, orientierte sich daraufhin am Corporate Purpose von Johnson & Johnson „We believe our first responsibility is to the patients“. Daraufhin gab das Unternehmen 100 Millionen Dollar aus, um 31 Millionen Flaschen Tylenol zurückzurufen, und das Schmerzmittel zwei Monate später in einer fälschungssicheren Verpackung wieder auf den Markt zu bringen (vgl. Wharton 2012; Rehak 2002).

Burke rettete nicht nur den Ruf des Unternehmens, sondern auch die Marke. Bis Mitte 1983 war der Anteil von Tylenol am Schmerzmittelmarkt wieder auf 30 % gestiegen und erreichte bis Ende des Jahres den vor-krisen Anteil von 35 % (vgl. Wharton 2012). Wenn man sich die Wirkung von der Beziehung zwischen Corporate Purpose und Politik ansieht, so sieht



man, dass Corporate Purpose Unternehmen für verändernde externe Erwartungen, politische Richtungen und Industriestandards sensibilisiert und so Unternehmen helfen kann, Risiken zu erkennen, die sonst vielleicht übersehen würden (vgl. Gast et al. 2020).

Wenn es zu einer Krise kommt, ermöglicht eine bereits bestehende Ausrichtung auf den Kern der Organisation eine koordinierte, wertorientierte Reaktion, die für die Mitarbeitern authentisch und für die Stakeholder überzeugend ist (vgl. Gast et al. 2020). Der Nutzen von Corporate Purpose für ein Unternehmen ist jedoch nicht unumstritten, da der Corporate Purpose Ansatz im Gegensatz zu dem lang etablierten Shareholder Value Ansatz steht, die Maximierung des Firmenwertes für die Eigenkapitalgeber als primäres Ziel vorsieht (vgl. Friedman 1961). Nach dieser Auffassung sollte das Ziel jedes Unternehmens die Gewinnmaximierung sein, da die Manager Vertreter der Eigenkapitalgeber sind, und jede Abweichung ein Beweis für ein Agentenproblem und drohende finanzielle Underperformance ist (vgl. Jensen 2002).

Bei einem Kleinstunternehmen bzw. einem Unternehmen, in dem die Eigenkapitalgeber auch die Rolle als Führungskräfte inne haben, gibt es das Agentenproblem seltener, da Agent und Prinzipal dieselbe Person sind (vgl. Payreder 2008). Folgt man der Logik des Shareholder Ansatzes, so stellt die Konzentration auf den Corporate Purpose, welcher nicht ausdrücklich auf die Renditemaximierung der Eigenkapitalgeber ausgerichtet ist, bestenfalls eine Ablenkung für die Mitarbeitern dar (vgl. Gartenberg et al. 2019). Wie Henderson/ van Steen betonen, muss das Unternehmen manchmal Entscheidungen treffen, die nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, damit der Corporate Purpose glaubwürdig bleibt. Nach dieser Logik könnte also ein ausgeprägter Sinn für die Erfüllung des Corporate Purpose – abgesehen von der Gewinnmaximierung – zu einem schlechten finanziellen Ertrag führen (vgl. Henderson/ van Steen 2015).

Es scheint sich eine Tendenz hinsichtlich der Vorteile des Corporate Purpose zu ergeben. Unternehmen können bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie Praktiken einbeziehen, die den Purpose der Menschen fördern. Diese Beziehung scheint für sehr unterschiedliche Arten von Branchen und verschiedene Geschäftsstrategien zu gelten. Über die Linearität der Kausalität zwischen Corporate Purpose und Unternehmenserfolg wird in der Literatur noch diskutiert und es ist nicht klar, ob noch andere Faktoren miteinbezogen werden müssen (vgl. Cardona/ Rey 2022).

## 2.5 Ableitung der Forschungsfragen

Ausgehend vom Stand der Technik zu Konzepten und Begrifflichkeiten im Kontext von Corporate Purpose, den Anspruchsgruppen von Unternehmen und dem Fehlen eines Messmodells für Corporate Purpose wurden die Forschungsfragen aus den Ergebnissen der Statusquo-Analyse aus Arbeitspaket 1 abgeleitet. Hierfür wurde einerseits die Lücke in der Forschung und andererseits die Lücke in der Praxis identifiziert.

Die Ableitung der Forschungsfragen erfolgte einerseits durch eine Analyse der vorhandenen aktuellen Literatur und andererseits durch Expertengespräche, um zusätzliche Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen. Die aktuelle und relevante nationale sowie internationale Forschungsliteratur, die durch die Literaturrecherche identifiziert wurde, wurde dahingehend analysiert, wie sich Corporate Purpose in Unternehmen bewerten lässt und wie dieser in betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfeldern operationalisiert werden kann. Eine Zusammenfassung der Auswertung dieser Forschungsarbeiten ist in nachfolgender Tabelle dargestellt. Die Analyse dieser Arbeiten, um Forschungslücken zu identifizieren erfolgte anhand von vier Anforderungskategorien: Operationalisierung, Weiche Kriterien, Die Rolle des Corporate Purpose bei KMU, Mitarbeiter / Stakeholderbezug.

Obwohl die Anzahl und Bedeutung von Forschungsarbeiten zu den Themen Nachhaltigkeit und Unternehmenszweck in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben, fehlt es bisher an einer wissenschaftlichen Arbeit, die alle vier erforderlichen Kriterien zur umfassenden Messung des Unternehmenszwecks erfüllt, wie aus der nachfolgenden Tabelle zur Literaturrecherche hervorgeht. Ein Großteil der vorhandenen Forschungsliteratur behandelt entweder Lösungsansätze für die Offenlegung der Unternehmensleistung in Bezug auf soziale Verantwortung (CSR) oder Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) (vgl. Bahaaeddin/ Hamdan 2020; Valdez Juárez 2017), untersucht die finanzielle Leistung und Monetarisierung des Unternehmenszwecks ohne diese hinreichend zu operationalisieren (vgl. Bruce et al. 2020; Malesios et al. 2018), diskutiert weiche Kriterien für den Unternehmenszweck, die sich etwa mit Motivation und Führung beschäftigen (vgl. Rey et al. 2019b; Rey/ Malbašić 2019; Rey et al. 2019a), oder behandelt die Einbindung von Mitarbeitern und Stakeholdern (vgl. Eccles et al. 2020; Gartenberg et al. 2016; Mañas-Viniegra et al. 2020). Nur wenige Arbeiten befassen sich gänzlich oder teilweise mit dem Unternehmenszweck in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (vgl. Collins/ Saliba 2020; Dietsche et al. 2019;

Laufer/ & Pletscher 2015; Malesios et al. 2018; Salcedo-Perez/ Carvajal-Contreras 2021; Rubio-Mozos et al. 2020; Valdez Juárez 2017). In diesen Arbeiten fehlt jedoch ein Ansatz oder ein Modell, um den Grad des Unternehmenszwecks in KMU zu messen, dessen Auswirkungen zu bewerten und Empfehlungen zur Implementierung und Optimierung zu geben. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, KMU dabei zu unterstützen, den Einfluss des Unternehmenszwecks auf ihr Geschäftsmodell zu bewerten und ihnen Ratschläge zur Gestaltung zu geben, wie der Unternehmenszweck ökonomisch sinnvoll genutzt werden kann.

Literatur	Operationalisierung	Weiche Kriterien	CP bei KMU	Mitarbeiter und Stakeholderbezug
Alareeni & Hamdan, 2020	●	○	○	☉
Aziz, o. J.	●	◐	○	◐
Bruce & Jeromin, 2020	●	☉	○	○
Business of Purpose, 2020	●	●	○	●
Cardona et al., 2019	○	◐	○	◐
Collins & Saliba, 2020	☉	◐	●	◐
Dietsche et al., 2019	☉	◐	◐	◐
Eccles et al., 2020	☉	◐	○	●
EY Global, 2018	◐	◐	○	◐
Fontán et al., 2019	○	◐	○	◐
Gartenberg et al., 2016	◐	◐	○	●
Gast et al., 2020	◐	◐	○	◐
Kienbaum, 2020	☉	◐	○	○
Laufer & Pletscher, 2015	◐	◐	◐	◐
Lin-Hi & Suchanek, 2011	◐	◐	○	◐
Lleo et al., 2019	◐	●	○	◐
Malesios et al., 2018	●	○	●	○
Mañas-Viniegra et al., 2020	○	◐	○	●
Milano et al., 2020	●	○	☉	◐
Nooyi & Govindarajan, 2020	◐	◐	○	◐
Pardo-Jaramillo et al., 2020	○	◐	○	●
Rey & Bastons, 2019	○	●	○	●
Rey & Malbašić, 2019	○	●	○	●
Rey, Almandoz, et al., 2019	○	●	○	●
Rey, Marimon, et al., 2019	○	●	○	●

Rubio-Mozos et al., 2020	☉	☉	☉	●
Salcedo-Perez & Carvajal-Contreras, 2021	☉	☉	●	☉
Schaninger et al., 2020	☉	☉	○	☉
Schüller, 2020	○	☉	☉	☉
Stout, 2013	○	☉	○	☉
Valdez Juárez, 2017	☉	☉	●	☉
van Tuin et al., 2020	☉	●	○	●
Vásquez-Bernal et al., 2018	○	☉	●	☉
Wobst, o. J.	☉	●	○	☉
Yosifon, 2012	☉	☉	○	●

Abbildung 11: Übersicht der recherchierten Literatur.

Im nächsten Schritt wurden Expertengespräche durchgeführt, um weitere Erkenntnisse zu erlangen. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von 21.02.2023 – 14.03.2023. Im Rahmen der Gespräche wurden zehn Experten und Expertinnen interviewt, von denen drei weiblich und sieben männlich waren. Die Hälfte der Befragten waren Inhaber oder Inhaberrinnen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die Positionen der interviewten Personen waren vielfältig und umfassten Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen sowie Personen in leitenden Positionen wie Leitung Brand & Campaign, Logistik, Marketing, Transformation und Regulation. Zudem war eine Person mit Prokura vertreten.

Die befragten Unternehmen haben verschiedene Ansätze identifiziert, um ihren Corporate Purpose im Hinblick auf primäre Interessengruppen zu gestalten:

- Kunden: Ein Unternehmen betonte die Bedeutung von Kundenfeedback und regelmäßigen Workshops, um Erwartungshaltungen zu verstehen. Die Kommunikation des Zwecks erfolgte durch Produkte und digitale Kanäle. Ein weiterer Aspekt war die Einhaltung von Versprechen gegenüber den Kunden.
- Mitarbeiter: Mehrere Unternehmen betonten die Bedeutung von Offenheit, Austausch, Entwicklungsmöglichkeiten und einer positiven Arbeitsumgebung. Kommunikation, Schulungen und nachhaltige Praktiken wurden ebenfalls hervorgehoben, um den Unternehmenszweck für Mitarbeiter erlebbar zu machen.

- Lieferanten: Einige Unternehmen hatten keinen spezifischen Zweck für Lieferanten formuliert, aber betonten die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit und fairen Geschäftspraktiken in Beziehungen zu Lieferanten.
- Financiers: Hier war die Kommunikation mit der Geschäftsführung wichtig, insbesondere in Bezug auf Aspekte wie Datenschutz und Compliance. Ein Unternehmen erwähnte auch die Legitimation durch einen Nachhaltigkeitsbericht.
- Gemeinschaften: Unternehmen unterstützten verschiedene Initiativen wie die Nachwuchsförderung im Sport und Bildungsprogramme. Ein Fokus lag auf der positiven Auswirkung auf die Umwelt und lokale Gemeinschaften durch Technologietransfer und Umweltschutzmaßnahmen.

Insgesamt betonten die befragten Unternehmen die Bedeutung von Kommunikation, Feedback, Transparenz und Nachhaltigkeit bei der Gestaltung ihres Corporate Purpose im Hinblick auf verschiedene Interessengruppen. Die befragten Unternehmen haben auch verschiedene Erfolgsfaktoren bei der Einführung ihres Corporate Purpose identifiziert. Dazu gehören der Markenauftritt, die Margenstabilität, die Sichtbarkeit und die Mitarbeiterfluktuation. Ein Teilnehmer betonte die Bedeutung eines Reality-Checks, um die Bereitschaft für den Unternehmenszweck zu bewerten, wobei verschiedene Checkpunkte wie Kundentamm und -anforderungen, Reputation und Außenwahrnehmung sowie Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt werden sollten. Ein anderer Interviewpartner erwähnte, dass sein Unternehmen Schwierigkeiten hatte, klare Erfolgsfaktoren zu definieren, betonte jedoch die Bedeutung von Benchmarks, Finanzkennzahlen und Mitarbeiterumfragen zur Bewertung der Glaubwürdigkeit des Unternehmenszwecks und zur Überprüfung der Übereinstimmung zwischen Unternehmensaktivitäten und Unternehmenszweck. Ein weiterer Aspekt war die Notwendigkeit, die Unternehmenskultur zu verstehen und sicherzustellen, dass sie den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht wird. Ein Interviewpartner wies darauf hin, dass trotz des Fachkräftemangels Bewerber sich bei seinem Unternehmen melden, was auf eine starke Anziehungskraft hinweist. Einige Unternehmen hatten keine spezifischen Erfolgsfaktoren definiert, betonten jedoch die Bedeutung interner Befragungen und Self-Assessments zur Bewertung der Implementierung des Unternehmenszwecks.

Die befragten Experten und Expertinnen waren nicht vertraut mit spezifischen Methoden zur Messung der "Purpose Readiness". Ein Interviewpartner diskutierte jedoch die Bedeutung

einer holistischen Betrachtung, die Strategie, Technologie, Organisation, KPIs und Kultur umfasst, um den Unternehmenszweck effektiv umzusetzen. Ein anderer Teilnehmer erklärte, dass er sich mit Bewertungsmethoden aus dem Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) befasst habe, jedoch keine spezifische Methode zur Messung der Unternehmenszweckbereitschaft identifizieren könne. Es wurde betont, dass unterschiedliche Ausprägungen und Interaktionen auf verschiedenen Ebenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ein falsches Bild der Unternehmenszweckbereitschaft vermitteln können. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass kein Ansatz bekannt sei, um diese Vielschichtigkeit angemessen zu erfassen. Die befragten Unternehmen halten keine spezifischen Zertifikate von Purpose-Zertifizierungsstellen wie B-Corp oder Eco-Good. Ein Unternehmen erwähnte jedoch, dass es am österreichischen Familienministeriumszertifikat als familienfreundliches Unternehmen interessiert sei und dass der Mutterkonzern möglicherweise Nachhaltigkeitszertifikate führt. Ein anderer Teilnehmer gab an, dass er keine Zertifikate kennt, die explizit den Unternehmenszweck zertifizieren. Ein weiteres Unternehmen ließ sich zertifizieren, dass es klimaneutral ist, plant jedoch, den Zertifikatsaussteller aufgrund von Intransparenz zu wechseln. Ein anderer Interviewpartner diskutierte zwei Dimensionen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Zweck: die Nachhaltigkeit der Produkte und deren Verwendungszweck. Obwohl ein Interviewpartner mit dem Konzept der Zertifizierung vertraut war, äußerte er Kritik daran, dass Unternehmen wie Nestlé B-Corp-zertifiziert sind, und stellte daher das gesamte Zertifizierungssystem in Frage. Es wurde betont, dass die Umsetzung des Unternehmenszwecks ähnlich wie bei Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) noch verbesserungswürdig sei.

Vor dem Hintergrund der aufgedeckten Forschungslücken in der Literatur und der Praxislücken aus den Expertengesprächen und ergeben sich für das Forschungsvorhaben die nachfolgenden Forschungsfragen:

- Wie lässt sich Corporate Purpose in betriebswirtschaftliche Gestaltungsfelder operationalisieren?
- Wie lässt sich der Reifegrad des Corporate Purpose messen?
- Wie beeinflusst der Corporate Purpose den wirtschaftlichen Erfolg und den Wert eines Unternehmens (kurzfristig, mittelfristig, langfristig)?

- Mit welchen Gestaltungsempfehlungen lässt sich der Corporate Purpose beeinflussen?
- Wie kann ein entfalteter Corporate Purpose dazu beitragen, die Stakeholder-Beziehungen eines Unternehmens zu verbessern

Die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens tragen unmittelbar dazu bei, KMU bei der Umsetzung ihrer Unternehmenszweckstrategie zu unterstützen.

### 3. Modell zur Bewertung von Corporate Purpose

Zur Bewertung des Corporate Purpose gilt es zunächst den Reifegrad festzustellen. Die Messung des Reifegrads des Corporate Purpose innerhalb eines Unternehmens ist ein entscheidender Schritt, um dessen Implementierung und Wirksamkeit zu bewerten. Der Purpose-Score dient dazu, den aktuellen Stand des Corporate Purpose zu quantifizieren und ermöglicht es, gezielte Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Im ersten Schritt werden Merkmale für die Corporate Purpose Readiness aus der Literatur abgeleitet und im nächsten Schritt für die Bewertung des Purpose-Scores ein Bewertungsmodell entwickelt. Dies berücksichtigt die ausgewählten Merkmale der Corporate Purpose Readiness. Die Validierung des Bewertungsmodells erfolgt durch Überprüfung seiner Zuverlässigkeit und Gültigkeit. Dies wurde durch die Teilnehmer des projektbegleitenden Ausschusses, Workshops und weitere Experteninterviews sichergestellt. Die Operationalisierung des Nutzens des Corporate Purpose zielt darauf ab, die positiven Auswirkungen des Purpose auf die Unternehmensleistung zu quantifizieren und zu maximieren. Hierzu wird der Operationalisierungsprozess beschrieben, welcher konkrete strategische und operative Ziele umfasst, die durch den Corporate Purpose unterstützt werden sollen. Auf Basis der identifizierten Ziele wurde ein Strategien- und Maßnahmenkatalog entwickelt, der die geplanten Aktivitäten zur Umsetzung des Corporate Purpose beschreibt. Die Bewertung des Nutzens des Corporate Purpose aus Unternehmenssicht berücksichtigt Einflussfaktoren, welche analysiert und bewertet wurden, um den Return on Purpose zu quantifizieren. Aus der Perspektive der Kunden werden weitere Einflussfaktoren berücksichtigt. Diese Faktoren beeinflussen maßgeblich den Nutzen des Corporate Purpose für das Unternehmen und werden daher in die Bewertung einbezogen. Die Bewertung des Return on Purpose erfolgt im Anschluss anhand einer systematischen Bewertungsmethodik, die die Einflussfaktoren aus Unternehmens- und Kundenperspektive berücksichtigt. Basierend auf den Ergebnissen der Reifegradmessung und der Bewertung des Nutzens werden Handlungsempfehlungen und eine Roadmap entwickelt, um den Corporate Purpose weiter zu stärken und zu optimieren. Für kleine und mittlere Unternehmen wird somit eine spezifische Roadmap entwickelt, die Schritte zur Einführung und Optimierung des Corporate Purpose aufzeigt. Diese Roadmaps berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse und Ressourcen der Unternehmen und geben konkrete Handlungsempfehlungen für die Umsetzung. Die entwickelten Handlungsempfehlungen



und Roadmaps werden im letzten Schritt validiert und überprüft, um sicherzustellen, dass sie den Zielen und Anforderungen des Unternehmens entsprechen.

### **3.1 Purpose Score: Reifegradmessung**

Zur Bewertung des Corporate Purpose Konzepts wird im Folgenden die Herleitung der Messpunkte und der Bewertungslogik dargestellt. Zum Start der Corporate-Purpose-Messung muss ein Punkt definiert werden, welcher als Corporate Purpose Readiness bezeichnet werden kann. Es wird dargestellt, wie die Merkmale dieser Readiness hergeleitet wurden und erläutert, was jedes Merkmal beinhaltet. Diese Merkmale wurden im Rahmen der dritten und noch einmal in der fünften Sitzung des projektbegleitenden Ausschusses diskutiert und validiert. Wenn eine Corporate Purpose Readiness vorliegt kann Corporate Purpose gemessen werden, dazu wird unter 3.1.2 die Herleitung, die Messgrößen und die Berechnungslogik erläutert. Im Messmodell wird zwischen Merkmalen im Unternehmen und Merkmalen im Unternehmensumfeld unterschieden, innerhalb beider Dimensionen werden die definierten Items hergeleitet und erklärt. Abschließend wird die durchgeführte Validierung des Modells zum einen im projektbegleitenden Ausschuss und zum anderen in einem Workshop dargestellt.

#### **3.1.1 Merkmale der Corporate Purpose Readiness**

Bei der Purpose Readiness geht es um Faktoren, die erfüllt sein müssen, damit ein Unternehmen bereit für die Umsetzung des Corporate Purpose ist. Es bildet damit die Voraussetzungen, welche erfüllt sein müssen, um eine Einschätzung durch des Reifegradmodell zu ermöglichen.

Neben den Führungskräften, welche die „Visionen, Ideen und die Kompetenz haben, Wertschöpfungsketten in einer Art neu zu denken“ (Bruce et al. 2020, S.15) muss ebenfalls das Board of Directors als zentraler Akteur die Umsetzung von Corporate Purpose voranbringen (vgl. Collevicchio/ Gionfriddo 2023). Darüber hinaus hat das Board of Directors die Aufgabe als Mediator zwischen diversen Stakeholdergruppen während des Implementierungsprozesses zu agieren (vgl. Blanc et al. 2023). Woraus die Reduktion von tiefergehenden Konflikten für eine Corporate Purpose Readiness entscheidend ist. In der Führungsebene ist das Vorantreiben und Weiterentwickeln des gelebten Purpose besonders relevant (vgl. Esch 2021, S. 54; Blanc et al. 2023). Wenn die Führungskraft überzeugt und motiviert den

Corporate Purpose kommuniziert, kann mit einer ebenfalls begeisterten Reaktion der Mitarbeiter gerechnet werden. Dabei sollen möglichst viele Mitarbeiter in den Implementierungsprozess eingebunden sein (vgl. Wilson 2017). Dies festigt nicht nur den Corporate Purpose, sondern ebenfalls die Stellung der Führungskraft (vgl. Gartenberg 2023). Als weiterer Indikator der Readiness des Unternehmens gilt der Fortschritt bei der Definition und Etablierung von Unternehmens- und Bereichszielen (vgl. Kreuzer 2013, S. 164). Die Verknüpfung der Unternehmensziele und der Strategie mit dem Corporate Purpose ist essenziell für den Erfolg der Umsetzung (vgl. Rees/ Briône 2023). Dabei darf die Rolle des Purpose nicht einem der Marketingziele zugeordnet sein und damit der Corporate Purpose in den Marketingaktivitäten des Unternehmens verankert sein (vgl. Knowles et al. 2022, S. 39).

Aus der zuvor erarbeiteten Herleitung der Merkmale wurden dann folgende Merkmale abgeleitet:

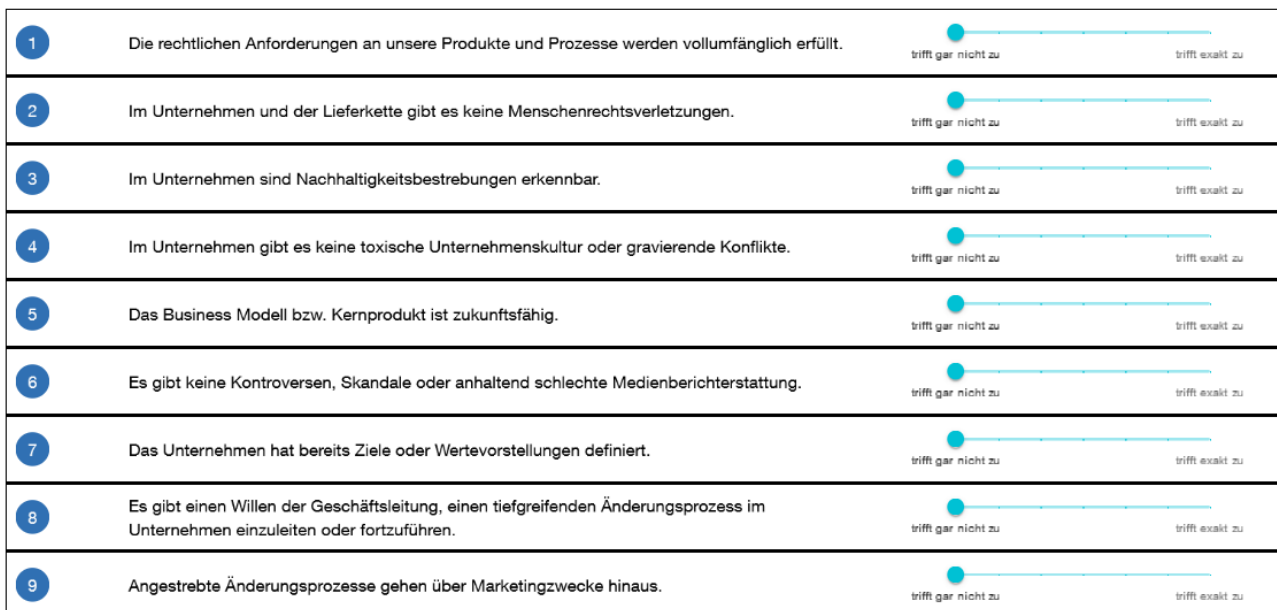


Abbildung 12: Darstellung der Purpose Readiness Abfrage im IT-Tool.

Nach der Validierung der Purpose Readiness durch die Teilnehmer des projektbegleitenden Ausschusses, wurde eine Gewichtung einzelner Merkmale vorgenommen, welche als besonders relevant angesehen wurden. Im IT-Demonstrator wird dies entsprechend hinterlegt. Als besonders zentral wird übereinstimmend mit der Literatur, der Willen der Geschäftsleitung zum Purpose getriebenen Unternehmen identifiziert. Ebenfalls wird die Verknüpfung von Purpose Maßnahmen mit der Struktur und damit dem Änderungsprozess über Marke-

tingzwecke hinaus, bestimmt. Es erfolgte eine Priorisierung durch die Teilnehmer des projektbegleitenden Ausschusses. Die Merkmale werden zur Bestimmung der Purpose Readiness von den Befragten eingeordnet, dazu steht ihnen eine Ausprägung von eins bis sieben zur Verfügung.

### 3.1.2 Messgrößen

Innerhalb der Messgrößen kann zwischen Aspekten, welche sich innerhalb des Unternehmens befinden und zwischen Aspekten, welche im Unternehmensumfeld auswirken, unterschieden werden. Im folgenden Abschnitt werden die Zielgrößen Klarheit, Kameradschaft, Synergie und Resonanz hergeleitet. Daraufhin werden diese Zielgrößen durch Messpunkte innerhalb des Unternehmens und im Unternehmensumfeld angereichert.

Geprägt durch die Analyse von Gulati 2022 wurde zwischen interner Performance durch Purpose und der Externen Performance durch Purpose unterschieden. Aus dieser Bewertung ergibt sich eine vier-Felder Matrix, in welcher intern zwischen Direktional und Motivational und extern zwischen Relational und Reputational unterschieden wird (vgl. Gulati 2022a).



Abbildung 13: Eigene Darstellung von den Erfolgsgrößen Interne und Externe Performance.

Aus dieser vier Felder Matrix können vier Instanzen abgeleitet werden, anhand welcher die Reifegradmessung erfolgt. Klare Richtung wird als Klarheit verstanden, Zusammenhalt wird unter dem Begriff Kameradschaft zusammengefasst. In der zweiten Erfolgsgröße werden Partnerschaften als Synergien und ein gutes Image als Resonanz kumuliert. Diese vier Zielgrößen werden im Folgenden näher erläutert.

## **Klarheit**

Purpose-Klarheit definiert sich über eine bestehende und ausreichende interne Kommunikation. Die Führungsebene und die Führungskräfte kommunizieren Erwartungen und Entscheidungen deutlich und verständlich. Zum besseren Verständnis dieser Entscheidungen hilft die Definition der Werte, der Mission und Vision sowie den Leitsätzen des Unternehmens. Diese Definitionen sind ein wichtiger Schritt um darauffolgend den Corporate Purpose des Unternehmens definieren zu können. Die Werte beantworten dabei die Frage: „Welches Verhalten wird von Mitarbeitenden erwartet?“ und kann Mitarbeitern helfen sich in einem Unternehmen besser einzufinden. Die Leitsätze geben Antwort darauf anhand welcher Eckpunkte die täglichen Entscheidungsfindung orientiert werden soll. Missions- und Visionsstatements sind bereits seit den 90er Jahren in vielen Unternehmen definiert und geben Ausschluss darüber „Welchen kundenbezogenen Auftrag das Unternehmen erfüllt?“ sowie „Welches Zukunftsbild das Unternehmen anstrebt?“ (vgl. Cardona & Rey 2022)

## **Kameradschaft**

Purpose Kameradschaft wird im Rahmen der Studie von Gartenberg, Prat und Serafeim (2016) neben Purpose Klarheit als Zielgröße bezeichnet. Dabei stimmen Befragte in der Studie folgenden Aussagen zu, damit von einer hohen Kameradschaft ausgegangen werden konnte: “This is a fun place to work.”, “We are all in this together.”, “There is a family or team feeling here.” (vgl. Gartenberg et al. 2016).

## **Synergie**

Synergien in Unternehmen spielen eine entscheidende Rolle für ihren langfristigen Erfolg und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Nutzung von Purpose-Synergien durch ein effektives Lieferanten- und Partnermanagement, wie von Schuh in seinen Werken von 2014 dargelegt.

Im Bereich der Lieferantenauswahl und der Auswahl von Kooperationspartnern ist es entscheidend, Vorgaben und Randbedingungen klar zu identifizieren. Dabei kann die Integration von Purpose-Gedanken den Auswahlprozess neu auslegen, indem nicht nur rein finanzielle oder logistische Aspekte berücksichtigt werden, sondern auch die Ausrichtung auf gemeinsame Werte und Ziele. Dies kann dazu beitragen, langfristige und stabile Partnerschaften aufzubauen, die über rein geschäftliche Aspekte hinausgehen.

Die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Partnerschaften im Seriengeschäft erfordern ebenfalls eine gezielte Herangehensweise. Durch die Initiierung und Segmentierung von Partnerschaften kann Transparenz geschaffen werden, während die Positionierung eine Bewertung ermöglicht, die auf den gemeinsamen Zielen und Werten basiert. Veränderungen im Geschäftsverlauf können dann als Anlass genommen werden, Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen, um die Partnerschaften entsprechend anzupassen. Die Performancemessung dient schließlich der Kontrolle und Überprüfung der umgesetzten Maßnahmen, wobei auch hier Purpose-Gedanken zur Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele beitragen können.

Insgesamt ermöglicht die Einbindung von Purpose-Synergien in das Lieferanten- und Partnermanagement eine nachhaltige und langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit, die über rein wirtschaftliche Interessen hinausgeht und einen Mehrwert für alle Beteiligten schafft.

### Resonanz

Die Resonanz eines Unternehmens mit der Gesellschaft ist entscheidend für seinen Erfolg und sein öffentliches Ansehen. Wichtige Aspekte sind die Markenidentität, die Differenzierung vom Wettbewerb, die Identifizierungsmöglichkeit für Stakeholder, Thought Leadership und Storytelling. Unternehmen müssen auch klassische Anforderungen wie Qualität, Innovation, Service und moralisch korrektes Verhalten erfüllen und rechtliche Anforderungen einhalten. Dies erfordert eine klare Vision, konsistente Kommunikation und Engagement für ethisches Verhalten. Erfolgreiche Umsetzung führt zu langfristigen Beziehungen und einem positiven Beitrag zur Gesellschaft.



Abbildung 14: Eigene Darstellung der Messdimensionen nach (Unterreitmeier 2004).

Es können zehn Messdimensionen durch Unterreitmeier identifiziert werden. Diese zehn Messdimensionen sind jeweils angereichert durch diverse Quellen, welche dabei helfen eine valide Messdimension abzubilden. Diese zehn Messdimensionen sind zur Bewertbarkeit durch die Unternehmen in Form von Indikatoren repräsentiert, welche jeweils zu einem Single-Item zusammengefasst werden. Jeder der folgenden Kategorien können mehrere Messdimensionen zugeordnet werden. Diese werden innerhalb der Unterkapitel genauer erläutert.

### **Klarheit Items**

Die Purpose-Klarheit wird durch die Kulturdimensionen 1 „Entscheidungsprozesse & Führungsstil“, 2 „Ergebnis- und Karriereorientierung“, 4 „Entlohnungsgerechtigkeit“ und 7 „Wettbewerbsorientierung“ abgebildet. All diesen Dimensionen sind Items zugeordnet, welche im Rahmen des IT-Demonstrators von den Benutzern beantwortet werden, sollen. Dabei gibt es ein Single Item, welches zusammenfassend die übrigen Indikatoren abbildet. Die Indikatoren können im IT-Demonstrator ebenfalls angezeigt und beantwortet werden. Bei der Dimension 1 wird über das Single Item „Entscheidungen werden von Führungskraft und Mitarbeitern gemeinsam getroffen“ bewertbar. Dabei wird dieses im It-Demonstrator anhand einer Skala eingeordnet. Die Dimension 2 wird über „Die Mitarbeiter arbeiten auf klar definierte ziele hin“ und Dimension 4 über „Die Entlohnung spiegelt die Leistung der Mitarbeiter wider“ abgebildet. Abschließend wird Dimension 7 über das Single Item „Das Unternehmen hat eine starke Wettbewerbsorientierung“ bewertbar.

### **Kameradschaft Items**

Purpose-Kameradschaft wird durch die Kulturdimension 3 „Mitarbeiterorientierung“, 5 Problemlöseverhalten“ und 6 „Arbeitsklima“ abgebildet. Wie oben beschrieben gibt es diverse Items welche in den Kategorien abgefragt werden, stellvertretend dafür steht ein Single Item. Dies ist für Kulturdimension 3 „Das Unternehmen schätzt und fördert seine Mitarbeiter außerordentlich.“, für 5 „Mitarbeiter lösen Probleme häufig und selbstständig“ und für 6 „Das Arbeitsklima ist positiv.“

### **Synergie Items**

Die Purpose-Synergie wird durch 4 „Entlohnungsgerechtigkeit“, 7 „Wettbewerbsorientierung“ und 9 Unternehmensumwelt“ dargestellt. Dabei wird Entlohnungsgerechtigkeit über

das Single Item „Die Entlohnung spiegelt die Leistung der Mitarbeiter wider“ überprüfbar. Die Wettbewerbsorientierung wird über „Das Unternehmen hat eine starke Wettbewerbsorientierung“ und die Unternehmensumwelt über „Das Unternehmen fördert seine Umwelt (z.B. durch kommunale Projekte)“ bewertbar.

**Resonanz Items**

Purpose Resonanz ist durch 8 „Kundenorientierung“ und 9 „Unternehmensumwelt“ bewertbar. Dabei wird 8 durch das Single Item „Die Zufriedenheit der Kunden ist im Fokus des Unternehmens“ und 9 durch „Das Unternehmen fördert seine Umwelt (z.B. durch kommunale Projekte)“ abgebildet. In der Entwicklung der Nachhaltigkeitsbestrebungen der letzten Jahrzehnte wurden diverse Messkonzepte entworfen, das am präsentesten dargestellt sind die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Die SDGs wurden im September 2015 in New York als Kernstück der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verabschiedet und von allen UN-Mitgliedstaaten unterzeichnet. Diese rufen entlang von 17 Kategorien Länder, Institutionen und Privatpersonen auf gemeinsam am Erreichen dieser Ziele zu arbeiten (vgl. United Nations 2020). Bestimmte Kategorien nehmen eine höhere Relevanz für verschiedene Stakeholdergruppen ein. Diese werden in der Abbildung unten dargestellt.

	<b>Menschenwürde</b>	<b>Solidarität und soziale Gerechtigkeit</b>	<b>Umweltverträglichkeit</b>	<b>Transparenz und Mitbestimmung</b>
<b>Lieferanten</b>	Menschenwürde in den Lieferketten 	Solidarität & soziale Gerechtigkeit in den Lieferketten 	Umweltverträglichkeit in den Lieferketten 	Transparenz und Mitbestimmung in den Lieferketten 
<b>Investoren</b>	Ethische Position zu finanziellen Ressourcen 	Soziale Position zu finanziellen Ressourcen 	Nutzung von Geldmitteln für sozialen und ökologischen Impact 	Inhaberschaft und Mitbestimmung 
<b>Mitarbeiter</b>	Menschenwürde am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld 	Selbstbestimmte Arbeitsbedingungen 	Umweltfreundliches Verhalten der Belegschaft 	Mitbestimmung und Transparenz innerhalb der Organisation 
<b>Kunden</b>	Ethische Kundenbeziehungen 	Kooperation und Solidarität mit anderen Unternehmen 	Auswirkungen auf die Umwelt von Produkten und Dienstl. 	Kundenbeteiligung und Produkttransparenz 
<b>Soziales Umfeld</b>	Zweck von Produkten und Dienstl. und ihr Effekt auf die Gesellschaft 	Beitrag für die Gesellschaft 	Verringerung des Umwelteinflusses 	Soziale Mitbestimmung und Transparenz 

Abbildung 15: In Anlehnung an ecogood: Zuordnung der 17 Nachhaltigkeitsziele der UN zu Stakeholderrelevanz.

Darüber hinaus wurde ebenfalls eine Zuordnung von Nachhaltigkeitszielen entlang dem positiven bis negativen Einfluss Potential auf verschiedene Branchen unternommen.

Die Items zur Bewertung des Corporate Purpose im Unternehmensumfeld setzen sich aus der Relevanz der Ziele für die Stakeholdergruppe (Abbildung 15) und der Einordnung der Relevanz für bestimmte Branchen zusammen. Die Übersicht der Zusammenstellung der relevanten SDGs je Bewertungskategorie wurde unten grafisch dargestellt.

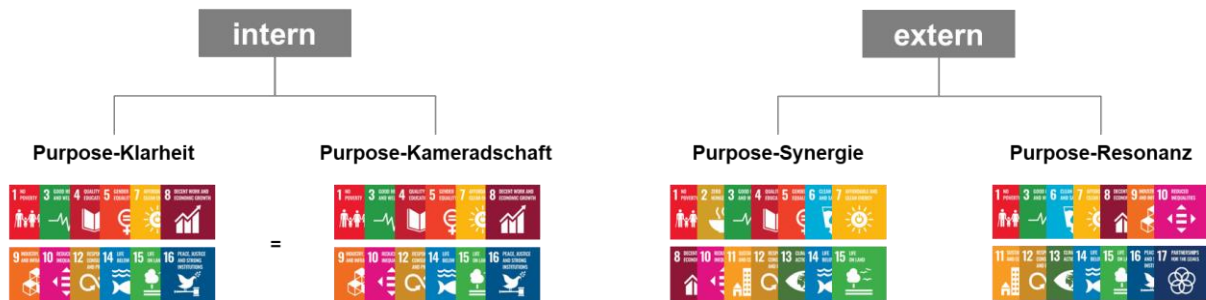


Abbildung 16: Darstellung der relevanten SDGs je Bewertungskategorie.

### Klarheit

SDG	Klarheit
3	Im Unternehmen wird klar kommuniziert, welche Maßnahmen für die Gesundheit und das Wohlergehen aller Mitarbeiter ergriffen werden.
4	Maßnahmen zu Lernangeboten werden an alle Mitarbeiter klar kommuniziert.
5	Es gibt eine klare Vorgehensweise, wie geschlechterbasierte Ungerechtigkeiten angezeigt werden können.
7	Alle Maßnahmen, die für eine nachhaltige Strom- und Energieversorgung unternommen werden, werden klar kommuniziert.
8	Das Arbeitsumfeld ist für alle Angestellten, insbesondere Migranten und Frauen, sicher.
12	Das Unternehmen kommuniziert alle Maßnahmen, welche zu mehr Verantwortung bei Konsum und Produktion führen.
15	Das Unternehmen kommuniziert alle Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette, welche zu einem Schutz von Biodiversität und des Ökosystems führen.
16	Im Unternehmen wird eine harmonische Feedbackkultur geschult und gefördert.

Abbildung 17: Single Items je SDG der Messgröße Klarheit.

Bei den SDGs im Bewertungskriterium Klarheit ist ein deutlicher Fokus auf der Kommunikation von verschiedenen Aspekten innerhalb der SDGs gelegt. Die Kommunikation kann sehr unterschiedlich dabei aussehen und hängt stark von der Unternehmensgröße ab. Weiter muss die Kommunikationskanäle entsprechend gewählt werden, dass alle betroffenen Stakeholder auf diese Informationen zugreifen können. Darüber hinaus ist ein Fokus auf die



Minimierung von Ungerechtigkeiten basierend auf Herkunft oder Geschlecht. Außerdem wird abgefragt, inwiefern das Unternehmen eine harmonische Feedbackkultur besitzt.

### Kameradschaft

SDG	Kameradschaft
3	Die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter wird durch gezielte Maßnahmen unterstützt.
5	1. Gehälter werden unabhängig vom Geschlecht nach Position und Fähigkeiten bestimmt. 2. Alle Führungsebenen sind divers besetzt. 3. Es gibt individuell anpassbare Eltern- und Teilzeit Modelle.
8	Die Rechte von Mitarbeitern und Auszubildenden werden jederzeit gewahrt.
9	Es gibt ein internes Informationstool, welches alle relevanten Informationen für alle Angestellten zugänglich macht.
12	Die Mitarbeiter stellen hohe Ansprüche an das Unternehmen in Bezug auf die Verantwortung bei Konsum und Produktion.
16	Es gibt keinerlei Konflikte/Rivalitäten zwischen Mitarbeitern.

Abbildung 18: Single Items je SDG der Messgröße Kameradschaft.

Die Kameradschaft in einem Unternehmen wird durch verschiedene Maßnahmen gefördert. Dazu gehört beispielsweise die geschlechterunabhängige Gehaltsbestimmung nach Position und Fähigkeiten, um Fairness und Gleichberechtigung zu gewährleisten. Eine diverse Besetzung aller Führungsebenen trägt dazu bei, unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen zu integrieren und die Zusammenarbeit zu stärken. Zudem bieten individuell anpassbare Eltern- und Teilzeitmodelle den Mitarbeitern Flexibilität und unterstützen die Work-Life-Balance. Die Wahrung der Rechte von Mitarbeitern und Auszubildenden zeigt das Engagement des Unternehmens für eine gerechte und respektvolle Arbeitsumgebung. Durch ein internes Informationstool wird Transparenz und Informationsaustausch gefördert, was die Zusammenarbeit und das Gemeinschaftsgefühl stärkt. Die hohen Ansprüche der Mitarbeiter an das Unternehmen in Bezug auf soziale und ökologische Verantwortung spiegeln ein gemeinsames Wertesystem und eine Ausrichtung auf Nachhaltigkeit wider. Das Fehlen von Konflikten und Rivalitäten zwischen Mitarbeitern deutet auf eine positive Unternehmenskultur hin, in der Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung gefördert werden. Insgesamt schaffen diese Maßnahmen eine unterstützende und harmonische Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeiter sich respektiert, unterstützt und wertgeschätzt fühlen.

**Synergie**

<b>SDG</b>	<b>Synergie</b>
<b>3</b>	Das Unternehmen unterstützt aktiv (z. B. durch die Auswahl von Lieferanten) die Gesundheit und das Wohlergehen aller Personen, die durch Unternehmenshandlungen betroffen sind.
<b>5</b>	Bei der Auswahl von Lieferanten und Kooperationspartnern wird Geschlechtergleichheit innerhalb der Partnerunternehmen geachtet.
<b>7</b>	Bei der Auswahl von Energiequellen und -lieferanten wählt das Unternehmen die nachhaltigste Option.
<b>8</b>	Bei der Auswahl von Lieferanten und Kooperationspartnern wird auf deren Umgang mit Arbeiterrechten und Arbeitsbedingungen geachtet.
<b>11</b>	Bei der Auswahl von Lieferanten und Kooperationspartnern wird auf den Einfluss auf die Infrastruktur am Standort des Partner-Unternehmens geachtet (z. B. Verwendung nachhaltiger, lokaler Materialien, Analyse des Geländes und Auswirkungen des Klimawandels).
<b>12</b>	Bei der Auswahl von Lieferanten und Kooperationspartnern wird eine Ausrichtung auf nachhaltigen Konsum und Produktionsanlagen priorisiert.
<b>13</b>	Das Unternehmen analysiert die Auswirkungen es Klimawandels und versucht diese abzuwenden (entweder selbst oder in Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen).
<b>15</b>	Bei der Auswahl von Lieferanten und Kooperationspartnern werden diejenigen mit einer Ausrichtung auf den Schutz von Ökosystemen und Biodiversität priorisiert.

*Abbildung 19: Single Items je SDG der Messgröße Synergie.*

Die verschiedenen Aspekte der Synergie in diesem Kontext können unter dem übergeordneten Ziel der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung zusammengefasst werden. Das Unternehmen strebt aktiv danach, Lieferanten und Partner auszuwählen, die zur Gesundheit, zum Wohlergehen und zur Geschlechtergleichheit beitragen. Es legt Wert auf die Auswahl nachhaltiger Energiequellen und -lieferanten sowie auf die Achtung der Arbeiterrechte und Arbeitsbedingungen bei seinen Partnern. Auch berücksichtigt es den Einfluss auf die lokale Infrastruktur und priorisiert eine Ausrichtung auf nachhaltigen Konsum und Produktion. Durch diese ganzheitliche Herangehensweise schafft das Unternehmen Synergien, die nicht nur seine eigenen Ziele unterstützen, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt leisten.

## Resonanz

Das Unternehmen erzielt positive Resonanz durch verschiedene Maßnahmen zur Förderung des Wohlergehens und der Gesundheit sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Dazu gehören die Nutzung nachhaltiger Energiequellen wie Photovoltaik-Anlagen und Elektro-Autos sowie das Fehlen von negativen Nachrichten zu Arbeitsunfällen bei Lieferanten in den letzten 5 Jahren. Weiterhin arbeitet das Unternehmen entlang seiner Wertschöpfungskette aktiv mit der Wissenschaft zusammen und kommuniziert dies öffentlich. Zusätzlich engagiert es sich an seinen Standorten, um die Umgebung inklusiver, sicherer und nachhaltiger zu gestalten. Eine etablierte Kreislaufwirtschaft im Unternehmen fördert die gemeinsame Nutzung, Wiederverwendung und das Recycling von Materialien und Produkten. Öffentlich setzt sich das Unternehmen entlang seiner Wertschöpfungskette zur Prävention von Katastrophen durch den Klimawandel ein und implementiert Regelungen zur Mülltrennung und Vermeidung von Plastik. Darüber hinaus werden Maßnahmen zum Schutz von Ökosystemen und Biodiversität entlang der Wertschöpfungskette ergriffen. Diese vielfältigen Bemühungen des Unternehmens zeigen eine umfassende Resonanz und Verantwortungsbewusstsein gegenüber Gesundheit, Umwelt und Gemeinschaft.

SDG	Resonanz
3	Das Unternehmen erhält positive Resonanz auf die Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlergehens und der Gesundheit der betroffenen Personen (innerhalb und außerhalb des Unternehmens).
7	Das Unternehmen legt Wert auf die Nutzung nachhaltiger Energiequellen außerhalb des Kerngeschäfts z. B. durch Photovoltaik-Anlagen, Elektro-Autos o.Ä.
8	In den letzten 5 Jahren gab es keine negativen Nachrichten/Meldungen zu (Arbeits-)Unfällen bei Lieferanten.
9	Das Unternehmen arbeitet aktiv entlang der eigenen Wertschöpfungskette mit der Wissenschaft zusammen und kommuniziert dies öffentlich.
11	Das Unternehmen bringt sich an den Standorten aktiv ein, um die Umgebung inklusiver, sicherer und nachhaltiger zu gestalten.
12	Im Unternehmen wurde eine Kreislaufwirtschaft etabliert (d. h. Materialien und Produkte werden so lange wie möglich geteilt, geleast, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt).
13	Das Unternehmen bringt sich öffentlich entlang der eigenen Wertschöpfungskette zur Prävention von Katastrophen durch den Klimawandel ein.
14	Das Unternehmen hat eine Regelung zur Mülltrennung und der Vermeidung von Plastik an so vielen Stellen wie möglich.
15	Entlang der eigenen Wertschöpfungskette werden Maßnahmen unternommen, welche zum Schutz von Ökosystemen und Biodiversität führen.

Abbildung 20: Eigene Darstellung der Single Items je SDG Messgröße Resonanz.

### 3.1.3 Berechnungslogik

Aufbauend auf der Reifegradlogik nach Bleck et al. 2011 wird von fünf Stufen ausgegangen, wobei die niedrigste Stufe die Purpose Readiness, welche unter 3.1.1 erläutert wurde, darstellt. Bei der Berechnungslogik wird von einer Höchstpunktzahl von 100 ausgegangen. Wobei die unterste Reifegradstufe die Purpose Readiness darstellt. Für diese Reifegradstufe können noch keine Punkte gesammelt werden und es bildet die Voraussetzung, um einen Reifegrad des Purpose Score erreichen zu können. Die weiteren Reifegradstufen definieren sich als Beginner, Verbesserer, Aufsteiger und Vordenker, wobei Vordenker die höchste Reifegradstufe darstellt. Auf jede der Reifegradstufe 2-5 entfallen 25 Punkte.



Abbildung 21: Purpose-Scores inklusive Reifegradstufen.

Um Punkte zu erhalten, wird zum einen der Wert im Unternehmen und zum anderen der Wert im Unternehmensumfeld zu je 50% herangezogen. Entsprechend kann eine hohe Reifegradstufe nur erreicht werden, wenn in beiden Bereichen ein Wert gestiftet wird. Weiterhin gibt es eine Gewichtung der SDGs hinsichtlich der Branche und der Stellung in der Wertschöpfungskette. Es wurden bestimmten SDGs eine höhere Bedeutung zugemessen als anderen. Wie unter 3.3 genauer erläutert wird, werden dem Teilnehmer nach der Berechnung des Reifegrades Handlungsempfehlungen ausgesprochen, wie in jeder Dimension des Corporate Purpose die Punktzahl erhöht werden kann. Diese Handlungsempfehlung resultieren aus der zuvor gegangenen Fallstudie inklusive Best-Practice Beispielen, der Anreicherung dieser Sammlung durch die Fallbeispiel der PA-Mitglieder, sowie die Erkenntnisse aus Veröffentlichungen und Studien.

### 3.1.4 Modellvalidierung

Die Modellvalidierung wurde mehrfach wiederholt, um sicherzustellen, dass alle Aspekte des Modells valide aufgebaut wurden. Dazu wurden sowohl die Erkenntnisse der Experteninterviews, sowie den Projektbegleitenden Ausschuss und ein Validierungs-Workshop herangezogen. Das Vorgehen ist an de Bruin (2005) angelegt, welcher für die Validierung eines Modells, also die Überprüfung, ob dieses misst was es messen soll, zuvor genannte Gruppen identifiziert (vgl. Bruin et al. 2005). Der Instanz des Projektbegleitenden Ausschuss wurde das Modell des Purpose-Scores das erste Mal in der vierten PA-Sitzung am 11.09.2023 vorgestellt. Daraufhin wurde das Feedback und die Anmerkungen aus der Diskussion ausgewertet und hat auf die weitere Bearbeitung zentral beeinflusst. Einen großen Diskussions Anteil hatte dabei die Einteilung der Reifegradstufen. In der Sitzung des projektbegleitenden Ausschusses wurde mit den Teilnehmern bereits Voraussetzungen für das Erreichen einer Purpose-Readiness diskutiert und Merkmale wurden identifiziert.

Im Validierungsworkshop wurde die Praxistauglichkeit des Modells im Unternehmen erprobt. Unter den Teilnehmern des Workshops waren mehrere Abteilungen und damit Blickwinkel vertreten. Die Personalabteilung, die Marketingabteilung und der Leiter der Marke waren anwesend. Durch die verschiedenen Chancen und Herausforderungen, welche mit Corporate Purpose innerhalb dieser Abteilungen und Aufgabenbereichen entstanden, ermöglichten ein tiefes und vielfältiges Feedback. Der Workshop wurde in die theoretische Herleitung des Modells und die praktische Anwendung strukturiert. Es wurde im Detail über Verständnis, Vollständigkeit und potenziell fehlende Items und Merkmale gesprochen. In der abschließenden Sitzung des projektbegleitenden Ausschusses wurde das komplett überarbeitete Modell nochmal vorgestellt und erhielt große Zustimmung. Die Items wurden noch einmal auf Vollständigkeit und Verständlichkeit überprüft. Ebenfalls wurden die Reifegradstufen mit Bezeichnung diskutiert und validiert.

## 3.2 Return on Purpose: Operationalisierung des Nutzens

Diverse Studien weisen darauf hin, dass Corporate Purpose einen finanziellen Wert besitzt (vgl. Birkinshaw et al. 2014; Gartenberg et al. 2019; Edmans 2019; Bruce et al. 2020; Jasinenko/ Steuber 2022; Hirsch 2016). Dieser Wert wird im weiteren Verlauf dieses Berichtes als *Return on Purpose* (RoP) bezeichnet und lehnt sich an den Begriff des Return on Investment (RoI) an. Eine Herausforderung in der Bewertung von Unternehmen besteht darin,

dass immaterielle Vermögenswerte wie Marke und Unternehmenskultur schwer zu messen sind, aber einen erheblichen Teil des Unternehmenswertes ausmachen. Wenn ein Unternehmen die Arbeitsbedingungen verbessert, ist die Messung der Produktivitätssteigerung häufig schwierig. Umso herausfordernder ist es abzuschätzen, inwiefern sich Reputationsvorteile aufgrund einer hervorragenden Umweltbilanz ergeben (vgl. Edmans 2019, S. 19). Obwohl dem Konzept Corporate Purpose großes Potential zugesprochen wird, sind die vermuteten Effekte und Wirkungen weitestgehend konzeptioneller Art und nur selten zahlenmäßig belegt (vgl. Jasinenko/ Steuber 2022, S. 4). In der Konsequenz gibt es bis dato kein Konstrukt, das das Konzept Corporate Purpose auf Unternehmensebene messbar macht (vgl. Jasinenko/ Steuber 2022; van Tuin et al. 2020; Gartenberg et al. 2019). Es stellt sich somit zunächst die Frage, wie der Wert eines Unternehmens quantifiziert werden kann.

Hierbei sind grundsätzlich der Buch- und der Marktwert zu unterscheiden. Der Buchwert beschreibt das Finanz- und Anlagevermögen eines Unternehmens. Der Marktwert ist der Wert, der einem Wirtschaftsobjekt durch die Marktteilnehmer beigemessen wird. Dieser entsteht in der Regel durch Reputationsvorteile, Know-how- oder Technologievorsprünge. Nach Bihler/ Müller bezeichnet Reputation „das Ansehen, das eine Person, Organisation oder Institution für ihren spezifischen Beitrag zur Realisierung kollektiv geteilter Ziele und Werte in der Öffentlichkeit genießt.“ Dabei ergibt die Aufsummierung der Images vieler Personen die Reputation, welche sich in der Marke und der Firmenidentität (Corporate Identity) manifestieren. Somit sind Marken die Summe aller Eigenschaften eines Unternehmens (vgl. Bihler/ Müller 2021). Know-how-Vorsprünge betreffen immaterielle Vermögensgegenstände wie Urheberrechte, Patente, digitale Vermögenswerte, Franchiseabkommen, Konzessionen, Lizenzen oder Geschäftsgeheimnisse im Allgemeinen. Technologievorsprünge kommen durch Methoden und Prozesse sowie durch Softwaresysteme zustande, welche denen des Wettbewerbs überlegen sind. Insbesondere Herstellungsprozesse sind hierbei hervorzuheben, da diese oft auf jahrelanger Erfahrung basieren und bestimmte Lerneffekte erst nach der Herstellung einer großen Stückzahl auftreten. Auch wenn diese immateriellen Werte den Buchwert eines Unternehmens zunächst nicht direkt beeinflussen, steigern sie diesen langfristig auf indirekte Weise.

### 3.2.1 Operationalisierungsprozess

An diesen Erkenntnissen anknüpfend haben wir die Wertschaffung von Unternehmen konzeptionell aufgearbeitet und mit den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses auf dessen Logik überprüft. Ausgehend von der Aussage Friedmans, dass Unternehmen durch ihre Produkte und Dienstleistungen, durch das Zahlen von Steuern und durch das Schaffen von Arbeitsplätzen genug soziale Verantwortungen übernehmen würden (vgl. Friedman 1970), stellt sich die Frage, ob dies bereits alle Arten von Wertbeiträgen abdeckt. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsforschung haben sich drei Wertbeitragsdimensionen von Unternehmen herauskristallisiert: (1) Eine ökonomische Dimension, indem Produkte und Dienstleistungen Nutzen stiften und die Lebensqualität sowie den Wohlstand erhöhen, (2) eine soziale Dimension, indem das Wohlergehen der Menschen von Faktoren wie guter Bildung, Gesundheit oder Frieden abhängt, und (3) eine ökologische Dimension, indem wir Menschen zum Überleben sauberes Wasser oder fruchtbare Böden benötigen.

Die ökonomische Dimension referenziert dabei vorrangig auf den Buchwert, indem, in Anlehnung an Friedmans Argumentation, Produkte und Dienstleistungen Umsätze erwirtschaften, von denen etwa neue Maschinen, Gebäude oder Grundstücke beschafft werden können und somit den buchhalterischen Firmenwert erhöhen. Die ökologische und die soziale Dimension referenzieren vorrangig auf den Marktwert, da Investoren sehr stark von Marktchancen und Wachstumsperspektiven geleitet sind. In der aktuellen Situation liegen die größten Marktchancen im Bereich disruptiver Technologien, neuer Geschäftsmodelle und starker Markenauftritte. Diese treten auf, wenn bis dato unbefriedigte Kundeninteressen auf neue Art und Weise bedient werden. Vor dem Hintergrund, dass von Unternehmen zunehmend neue Anforderungen von Seiten der Interessenseigner und der Gesetzgeber zu erfüllen sind, wird der von Firmen geschaffene soziale und gesellschaftliche Mehrwert zur Richtschnur für Investoren- und Kundenentscheidungen (vgl. Fink 2019).

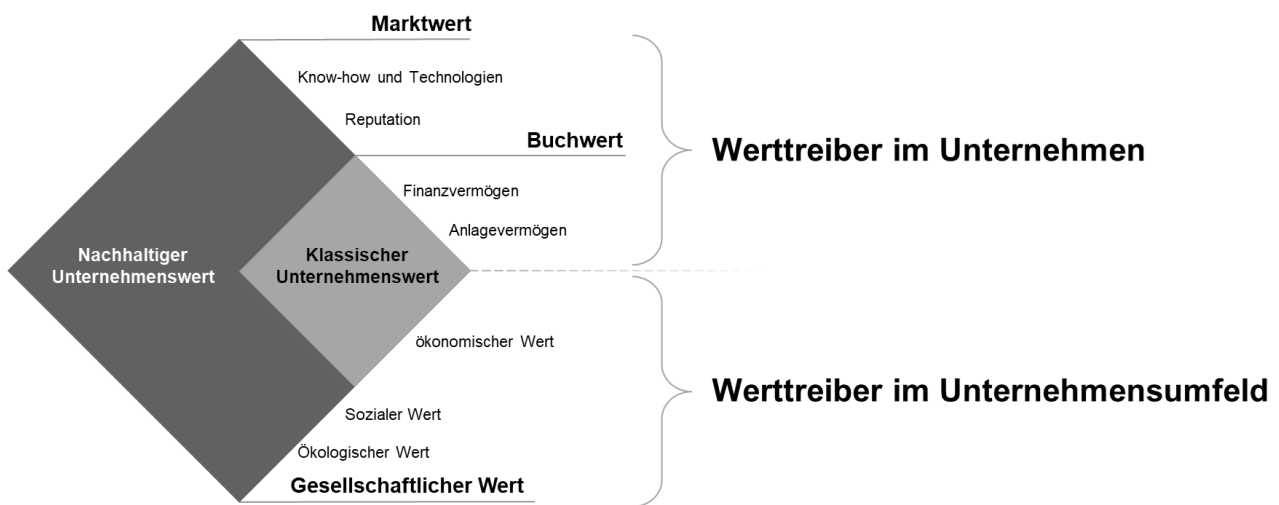


Abbildung 22: Klassischer und nachhaltiger Unternehmenswert.

Um das Konzept des Corporate Purpose zu operationalisieren und dessen betriebswirtschaftlichen Nutzen messbar zu machen, wurden in der Literatur und in Workshops mit den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses Kennzahlen konsolidiert, die durch Corporate Purpose moderiert werden. In Summe lassen diese einen Rückschluss auf die Steigerung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs durch Purpose zu. In einem iterativen, mehrstufigen Prozess wurde ein Werttreiberbaum entwickelt, um die Wirkzusammenhänge zwischen den Key Performance Indicators (KPIs) und eben der Maxime des nachhaltigen Unternehmenserfolgs darzustellen. Jede der Kennzahlen ist dabei so ausgelegt, dass sie normiert auf einer Skala zwischen 0 und 100 dargestellt werden kann. Hierdurch lässt sich der Return on Purpose in einer Einzelmetrik darstellen, die ebenfalls zwischen den Werten 0 und 100 liegt.

Zur Entwicklung der Messmethodik wurden zunächst wesentliche Strategien und Maßnahmen, die den Corporate Purpose beeinflussen identifiziert. Hierzu wurden die Maßnahmen selbst, daraus entstehende Effekte und Vorteile, die den finanziellen und gesellschaftlichen von Wert im Unternehmen und in dessen Umfeld erhöhen, sowie Messgrößen, die die Wertsteigerung messbar machen in Zusammenhang gestellt. Anschließend wurden die Einflussfaktoren aus Unternehmens- und Kundenperspektive analysiert. Die Erkenntnisse hieraus münden in der Bewertungssystematik des Return on Purpose. Die Ergebnisse wurden anschließend in den Sitzungen des projektbegleitenden Ausschusses diskutiert und auf ihre Logik und Vollständigkeit überprüft. Hierzu wurden auch quantitative Befragungen anhand der Kriterien der Messmethodik durchgeführt und die Grundlagen sowie das methodische



Vorgehen zur Durchführung einer Kundenpräferenzanalyse mittels Conjoint-Technik gemeinsam erarbeitet und vermittelt. Darüber hinaus wurden Interviews durchgeführt, um die Validität des Werttreiberbaums sowie dessen Komponenten und Leistungskennzahlen zu überprüfen.

Die Erkenntnisse wurden grafisch aufbereitet und in den Online-Demonstrator überführt. Hierbei wird der Purpose-Score mit der Logik des Return on Purpose gematcht, wodurch ein empirischer Zusammenhang zwischen Purpose-Reifegrad und Nutzen durch Corporate Purpose hergestellt werden kann. Diese Zusammenhänge beschränken sich nicht nur auf den Purpose-Score in seiner Gesamtheit, sondern können auch für die vier Dimensionen Purpose-Klarheit, Kameradschaft, Purpose-Synergie und Purpose-Resonanz getrennt betrachtet werden, um neue Erkenntnisse in Bezug auf Stakeholdergruppen und deren Wichtigkeit zur Entfaltung des Nutzens von Purpose herzustellen.

### **3.2.2 Strategien- und Maßnahmenkatalog**

Durch Interviews und Design-Thinking-Workshops wurde eine Liste mit Maßnahmen, dadurch entstehenden, möglichen Vorteilen und Effekten, die zur Wertsteigerung in Unternehmen beitragen erstellt, die nach den wichtigsten Stakeholdern von Unternehmen gegliedert sind. Auf die Gesellschaft wurde an dieser Stelle als Stakeholder bewusst verzichtet, da der soziale Impact der Unternehmen bereits in der Reifegradlogik, unter anderem anhand der 17 UN-Nachhaltigkeitsziele, berücksichtigt wird und eine Autokorrelation zu vermieden ist.

Die Maßnahmen wurden in die drei Bereiche Biosphäre, soziale Gemeinschaft und Ökonomisches System untergliedert. Im Bereich der Biosphäre geht es beispielsweise um die Sicherstellung von umweltfreundlichem Verhalten der Belegschaft und in den Lieferketten oder die Verringerung negativer Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Umwelt. Im Bereich der sozialen Gemeinschaft ist ein zentraler Punkt der solidarische Umgang mit Mitmenschen im Unternehmen sowie auf Kunden- und auf Lieferantenseite. Auch die Sicherstellung einer ethischen und sozialen Position zu finanziellen Ressourcen betrifft die Maßnahmen im sozialen Bereich durch Purpose. Im ökonomischen System geben vorrangig Maßnahmen zu Transparenz und Mitbestimmung den Ausschlag. Hierzu gehört bei-

spielsweise das Sicherstellen von Mitbestimmung und Transparenz innerhalb der Organisation. Auf Kundenseite ist die Beteiligung von Abnehmern oder das Herstellen von Produkttransparenz zu nennen. Die Übersicht der gesamten Liste ist nachfolgend dargestellt.

Stakeholder	Maßnahmen			Mögliche Vorteile	Effekte	
	Biosphäre	Soziale Gemeinschaft	Ökonomisches System		Wertzuwachs	Kostenreduzierung
<b>Mitarbeiter</b>	Sicherstellung von Umweltfreundlichem Verhalten der Belegschaft	Sicherstellung von Menschenwürde und selbstbestimmten Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld	Sicherstellung von Mitbestimmung und Transparenz innerhalb der Organisation	Größere Innovationskraft, klarere Ziele, effektivere Unternehmens- und Mitarbeitersteuerung	Know-how-Vorsprung, Technologievorsprung, dadurch mehr Umsatz, größere Marge; Besserer ROI für Mitarbeiter	Besseres Kostenmanagement durch weniger Verschwendung; Geringere Kosten für Personal- und Talentakquise; (geringere Lohnkosten)
<b>Lieferanten &amp; Partner</b>	Sicherstellung von Umweltverträglichkeit in den Lieferketten	Sicherstellung von Menschenwürde, Solidarität & sozialer Gerechtigkeit in den Lieferketten	Sicherstellung von Transparenz und Mitbestimmung in den Lieferketten	Höhere Bereitschaft zu Kooperationen, verbesserte Produkte oder Dienstleistungen, verbesserte, da vertrauensvollere Lieferanten- und Geschäftsbeziehungen	Mehr Umsatz, größere Marge	Geringere Beschaffungskosten
<b>Kunden</b>	Verringerung der Auswirkungen von Produkten und Dienstl. auf die Umwelt	Sicherstellung von ethischen Kundenbeziehungen und Solidarität mit anderen Unternehmen	Sicherstellung von Kundenbeteiligung und Produkttransparenz	Mehrpriestfähigkeit, Kaufanreiz, bessere Kundenbindung und erhöhte Weiterempfehlungsrate	Mehr Umsatz, größere Marge	Geringere Werbekosten
<b>Investoren</b>	Nutzung von Geldmitteln für sozialen und ökologischen Impact	Sicherstellung einer ethischen und sozialen Position zu finanziellen Ressourcen	Sicherstellung von Transparenz der Inhaberschaft und Mitbestimmung	Geringeres wahrgenommenes Investitionsrisiko	Mehr Investorengelder	Besseres Kredit-Rating, geringere Kapitalkosten

Abbildung 23: Übersicht der Liste an Maßnahmen, Vorteilen und Effekten.

Die dadurch entstehenden Vorteile werden gegliedert nach Stakeholdern aufgeführt. Beginnend bei den Mitarbeitern hilft Corporate Purpose Innovationen zu kanalisieren (vgl. Gulati 2022a; Henderson 2021), indem durch das Reflektieren anhand eines Purpose nicht hinreichend erfüllte Kundenbedürfnisse besser erkannt werden. Dies führt zu Know-how- und Technologievorsprüngen gegenüber dem Wettbewerb, die in höheren Umsätzen und größeren Margen resultieren. Ein klarer Purpose führt außerdem zu verständlicheren Zielen und somit zu effektiverer Unternehmens- und Mitarbeiterführung (vgl. Gartenberg et al. 2019). Da Mitarbeiter hierdurch zielgerichteter arbeiten und folglich ein besseres Kostenmanagement sowie weniger Verschwendung im Unternehmen vorherrschen, erhalten Un-

ternehmen für die Gehälter, die sie zahlen einen besseren Return. Davon abgesehen werden gut gemanagte Unternehmen als attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen (vgl. Bihler/Müller 2021) und müssen somit geringere finanzielle Mittel für Personal- und Talentakquise einsetzen. Der Vollständigkeit halber sei hier auch das Argument der niedrigeren Lohnkosten genannt, indem verspürte Sinnhaftigkeit bei der Arbeit dazu führt, dass Mitarbeiter niedrigere Gehälter in Kauf nehmen (vgl. Achor et al. 2018). Da dieses Vorgehen jedoch mit dem Punkt der Entlohnungsgerechtigkeit aus dem Purpose-Score und folglich mit Purpose-getriebener Führung in Konflikt steht, sollte dieser Effekt der Kostenreduzierung durch Purpose von Unternehmen nicht aktiv verfolgt werden.

Die Vorteile und Effekte durch Purpose, die auf die Stakeholdergruppe der Lieferanten und Partner wirken, betreffen in besonderem Maße die Wertekongruenz zwischen den Akteuren. Liegt ein ähnliches Verständnis von Zusammenarbeitsmodellen, interorganisationaler Kommunikation und Leistungserbringung vor, so besteht eine große Chance, dass Kooperationen erfolgreicher verlaufen, als wären diese Gegebenheiten nicht vorhanden. Da Herstellerfirmen (Original Equipment Manufacturer, OEMs) zunehmend gezwungen sind, die Aktivitäten entlang der ganzen Lieferkette offenzulegen, wie es beispielsweise das Lieferkettengesetz fordert, sind diese auf die Unterstützung und Beihilfe ihrer Zulieferfirmen angewiesen, gegen Menschenrechtsverletzung oder sonstige ethische oder rechtliche Verstöße vorzugehen. Zahlen Partnerschaften hingegen auf den Purpose beider Unternehmen, also OEM und Lieferant ein, erhöht sich die Bereitschaft zu einer Kooperation schlagartig (vgl. Gulati 2022a, S. 16–17). Fußen Lieferantenbeziehungen auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, resultieren diese in geringeren Beschaffungskosten beziehungsweise verbesserten Produkten und Dienstleistungen und somit in höheren Umsätzen beziehungsweise höheren Margen.

Hinsichtlich der Kunden sollten Firmen Maßnahmen zur Verringerung der Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Umwelt veranlassen, ethische Kundenbeziehungen und Solidarität mit anderen Unternehmen sicherstellen und sich für eine Beteiligung der Kunden sowie für Produkttransparenz einsetzen. Mögliche Vorteile, die dadurch entstehen können, sind eine Mehrpreisfähigkeit von Produkten, ein zusätzlicher Kaufanreiz, auch gegenüber dem Wettbewerb, erhöhte Weiterempfehlungsraten und damit eine bessere Kundenbindung (vgl. Nooyl/ Govindarajan 2020, S. 14). Diese Vorteile führen zu höheren Umsätzen, größeren Margen oder geringeren Werbekosten. Letztere sinken durch Purpose,

da durch Mundpropaganda, hohe Weiterempfehlungsraten, besseres Kundenfeedback in beispielsweise Onlineportalen, oder eine verbesserte Medienberichterstattung die Notwendigkeit von Penetrationsstrategien verringert wird.

Um die Beziehung zu Investoren im Sinne des Purpose zu gestalten, sollten Unternehmen externe Geldmittel in einer Art und Weise nutzen, um durch ihr *Kernbusiness* den größtmöglichen sozialen und ökologischen Impact zu generieren. Es geht hierbei ausdrücklich nicht um Philanthropie oder karitative Aktivitäten, da Purpose-Maßnahmen in der zentralen Wertschöpfung des Unternehmens verankert sein müssen. Hierzu muss zunächst eine ethische und soziale Position zu finanziellen Ressourcen sichergestellt werden. Außerdem sollte die Inhaberschaft transparent in seinen Entscheidungen und Investitionen sein und anderen Stakeholdern eine Möglichkeit zur Mitbestimmung geben. Dieses Verhalten von Unternehmensseite führt zu einem geringeren wahrgenommenen Risiko auf Investorenmehrheit, einem verbesserten Zugang zu Krediten und Geldern im Allgemeinen und mündet in einem besseren Kredit-Rating sowie geringeren Kapitalkosten. Insbesondere die Art und Weise, wie Unternehmen Geschäfte treiben wird nicht nur die Entscheidungen jüngerer Generationen aus Arbeitnehmersicht beeinflussen, sondern auch ihre Investitionsentscheidungen und damit auch die entscheidenden Aspekte der Unternehmensbewertung beeinträchtigen. Hierbei ist davon auszugehen, dass Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG) mehr in den Mittelpunkt rücken (vgl. Fink 2019).

### **3.2.3 Einflussfaktoren der Unternehmensperspektive**

In die Bewertungssystematik fließen Faktoren aus der Unternehmensperspektive sowie aus der Kundeperspektive ein, um die Wirkung des Purpose nach innen und außen zu untersuchen. Hierzu wurden in der Literatur, in Interviews und in Workshops mit den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses Messgrößen gesammelt, die anhand der oben genannten Stakeholder strukturiert sind. Für die Unternehmensperspektive sind vor allem Moderatorvariablen wie die Arbeitgeberattraktivität, die Mitarbeitermotivation- und das Mitarbeiterengagement, die Führungseffizienz sowie die Mitarbeiterbindung und -retention bedeutend. Aber auch nachhaltiges Verhalten, das sich beispielsweise in reduzierten (fixen) Energiekosten widerspiegelt hat einen an Bedeutung gewinnenden Einfluss auf den Nutzen, der durch Purpose entsteht.

Insbesondere das Employer Branding spielt hierbei eine große Rolle, um die Arbeitgeberattraktivität festzustellen. Das Employer Branding ist ein Begriff, der die strategische Entwicklung und Pflege der Arbeitgebermarke eines Unternehmens umfasst. Er basiert auf Erkenntnissen aus der Organisationspsychologie, der Marketingforschung und dem Personalmanagement. Ziel ist es im Employer Branding, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und somit hochqualifizierte Mitarbeiter anzuziehen, zu binden und zu motivieren. Dies geschieht durch gezielte Maßnahmen, die das Arbeitsumfeld, die Unternehmenskultur, die Karrierechancen und die Arbeitsbedingungen betreffen. Durch ein erfolgreiches Employer Branding kann ein Unternehmen somit seine Wettbewerbsfähigkeit stärken und langfristigen Erfolg auf dem Arbeitsmarkt sicherstellen. Zur Berücksichtigung dieses Aspekts wurden deshalb im Rahmen unserer Forschung Leistungskennzahlen, die die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen messbar machen in die Bewertungslogik integriert. Dazu gehören beispielsweise die Anzahl an Bewerbern pro Stelle, damit zusammenhängend die Anzahl hochqualifizierter Bewerber pro Stelle sowie die Rate an Angeboten, die seitens der Unternehmen ausgesprochen und von dem jeweiligen Bewerber angenommen werden. Aber auch die durchschnittliche Verbleibdauer von Mitarbeitern im Unternehmen, die durchschnittliche Menge an Krankheitstagen über die Belegschaft hinweg, sowie die Fluktuationsrate fließen in die Bewertung ein.

Ein Gradmesser für die Mitarbeitermotivation und die daraus resultierende Innovationskraft von Unternehmen ist die Anzahl an Ideen im firmeninternen Vorschlagswesen und die daraus resultierenden Patentanmeldungen. Sofern es kein System zur Sammlung und Verarbeitung von Verbesserungsideen gibt, oder sich ein Unternehmen bewusst keine Patente anmeldet, um das Öffentlichmachen von Betriebsgeheimnissen zu vermeiden, so können diese, wie auch alle anderen Punkte in der Bewertungslogik per Kontrollkästchen abgewählt werden.

Um den nachhaltigen Unternehmenserfolg durch Purpose in Bezug auf Lieferanten und Partner zu messen, gibt es nur eine KPI, die sich im Rahmen unserer Forschung als belastbar herausgestellt hat. Dies ist die Einhaltung von vertraglichen Bedingungen zwischen dem Referenzunternehmen und seinen Lieferanten. Diese Kennzahl beschreibt den Prozentsatz an Vertragsvorgaben, die, nach dem Ermessen unternehmensinterner Fachexperten, vom Lieferantennetzwerk, in Anbetracht aller Vertragsvorgaben, eingehalten werden. Beispiels-

weise wurde in Design-Workshops und in den Sitzungen des Projektbegleitenden Ausschusses über Zusammenhänge zwischen der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen durch die Lieferanten und dadurch im Unternehmen sinkenden Entwicklungskosten nachgedacht. Auch Zusammenhänge zwischen einem ähnlichen Werteverständnis, das aufgrund von zwischenmenschlichen Sympathien zu verbesserten Vertragsangeboten führt wurden diskutiert. Da diese Zusammenhänge durch quantitative Metriken jedoch schwer zu erfassen sind und stark situationsabhängig sind, wurden sie nicht in die Messmetrik integriert. Das Verletzen vertraglicher Bedingungen ist im Umkehrschluss gut messbar. Insbesondere im Falle von Service Level Agreements, die in der Regel mit quantitativen Indikatoren wie Verfügbarkeiten, Antwortzeiten oder Durchlaufzeiten nachgehalten werden, können KMU über den Erfüllungsgrad eine präzise Aussage treffen.

In der Methode werden zu all den aufgeführten KPIs quantitative Werte aufgenommen und miteinander verrechnet. Die Vorgehensweise wurde in den Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses getestet, indem quantitative Befragungen zum Employer Branding und zu weiteren Kenngrößen der Methodik durchgeführt wurden. In der folgenden Übersicht sind die Leistungskennzahlen im Bereich der Mitarbeiter und der Lieferanten und Partner noch einmal zusammengefasst.

Stakeholder	Messgrößen
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energieverbrauch</li> <li>- On-Time-Projektabschlussrate</li> <li>- Anzahl Bewerber</li> <li>- Anzahl High-Potentials</li> <li>- Rate angenommener Jobangebote</li> <li>- Durchschnittliche Krankheitstage</li> <li>- Ideen in Vorschlagswesen</li> <li>- Patentanmeldungen</li> <li>- Verbleibdauer von Mitarbeitern im Unternehmen</li> <li>- Fluktuationsrate</li> </ul>
<b>Lieferanten &amp; Partner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einhaltung von vertraglichen Bedingungen</li> </ul>

Abbildung 24: Messgrößen aus Unternehmensperspektive.

### 3.2.4 Einflussfaktoren der Kundenperspektive

Kunden stellen einen zentralen Stakeholder aller Firmen dar. Um die Kundenperspektive in den iterativen Entwicklungsprozess der Return-on-Purpose-Logik einzubeziehen, wurde im Rahmen dieses Forschungsprojekts eine Umfrage mithilfe der Conjoint-Technik durchgeführt. Dabei wurden Personen in Deutschland zu Lebensmittelprodukten, Drogerieprodukten, Bekleidungsartikeln und Elektronikgeräten befragt. Die Stichprobe setzt sich aus 176

auswertbaren Rückläufern zusammen. Als demografische Faktoren wurden Geschlecht, Geburtsjahr, Haushaltsnettoeinkommen und Bildungsabschluss abgefragt. Der Fragebogen war in drei Kategorien, zum Kaufverhalten als solches, zur Kundenpräferenz Purpose-getriebener Unternehmen und zur Vermarktung von Produkten mithilfe eines Purpose Statements, strukturiert. Die Vorgehensweise zur Kundenpräferenzanalyse mittels Conjoint-Technik wurde den Teilnehmern des projektbegleitenden Ausschusses in der 5. Sitzung vermittelt und die Umfrageergebnisse gemeinsam diskutiert.

Der erste Abschnitt der Befragung zum Kaufverhalten adressiert den Planungszeitraum eines Kaufs, die durchschnittlichen Ausgaben für die vier oben genannten Produktkategorien und die Einflussfaktoren bei einem Kauf. Hierbei wurde deutlich, dass für den Kauf von Lebensmitteln und Drogerieprodukten eine Planungszeit von wenigen Minuten bis wenigen Stunden vorherrscht, während für Bekleidung und Elektronik wenige Tage bis wenige Wochen benötigt werden. Bei Elektronik werden sogar Planungszeiten von mehr als einem Monat angegeben. Dies deutet darauf hin, dass sich Kunden, je nach Produktkategorie unterschiedlich lange mit der Kaufentscheidung und folglich mit dem Produkt sowie dem Herstellerunternehmen auseinandersetzen. Auch die klare Kommunikation eines Purpose gegenüber Kunden erhält somit je nach Produktkategorie unterschiedliche Bedeutung, indem für Produkte mit kurzer Planungszeit die Kernbotschaften prägnanter formuliert sein müssen, lange Planungszeiten hingegen eine umfangreichere Argumentation zulassen. Eine Implikation ist auch, dass für Produktkategorien mit kurzer Planungszeit die Vermittlung Purpose-basierter Botschaften einen geringeren Stellenwert hat. Diese Implikation spiegelt sich auch in den Daten wider, indem unter den Befragten beispielsweise Kaufentscheidungen von Lebensmitteln oder Drogerieartikeln nicht so bewusst getroffen werden wie bei Elektroartikeln.

Im zweiten Abschnitt erfolgte, auf die jeweilige Produktkategorie bezogen, die Gegenüberstellung ausgewählter Corporate-Purpose-Faktoren, die eine Auswirkung auf die Kaufentscheidung haben können. Die Faktoren wurden literaturbasiert ausgewählt. Hierzu gehören beispielsweise die faire Bezahlung von Mitarbeitern im Herstellerunternehmen, die Innovationskraft, ein einzigartiger Markenauftritt oder die Reduktion von ökologischen Auswirkungen. Der paarweise Vergleich verschiedener Faktoren ermöglichte die Entwicklung einer Rangfolge, die nach der Bedeutung für den Kunden geordnet ist. Die drei wichtigsten Faktoren des Corporate Purpose waren für die befragten Personen im paarweisen Vergleich

die Menschenwürde in der Lieferkette (376 Stimmen), faire Bezahlung (374 Stimmen) sowie die Reduktion ökologischer Auswirkungen (365 Stimmen). Im Mittelfeld finden sich die drei Faktoren Authentizität der Unternehmen und ihrer Kommunikation (278 Stimmen), eine funktionierende Lieferkette (248 Stimmen) sowie die Bekanntheit (244 Stimmen) und die Einzigartigkeit der Marke (145 Stimmen) wieder. Den geringsten Gesamtzuspruch erhalten die Faktoren finanzieller Erfolg des Unternehmens (115 Stimmen), Diversität in der Mitarbeiterschaft (118 Stimmen) und hoher Innovationgrad (136 Stimmen), wobei letzteres bei Elektronikartikeln mit 90 Stimmen den zweithöchsten Zuspruch gewinnt und damit stark von der Produktkategorie abhängig ist (vgl. Abbildung 25).

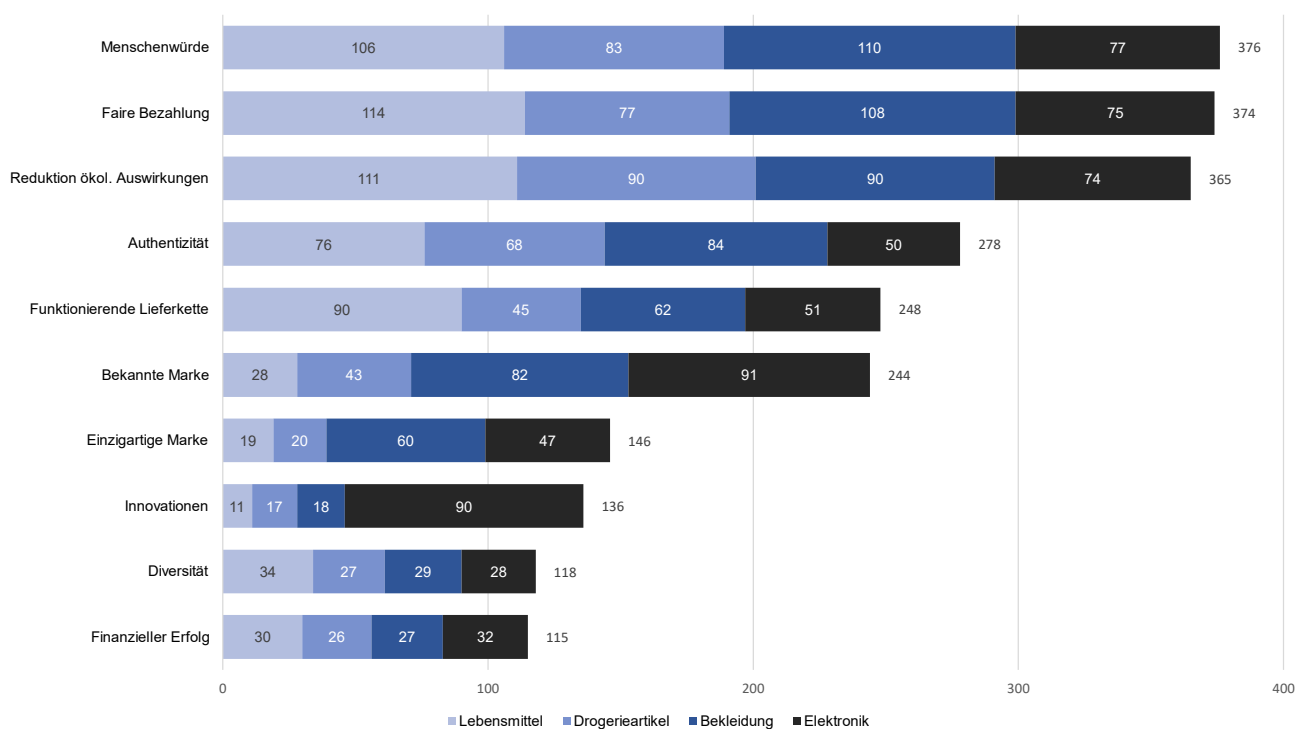


Abbildung 25: Ranking der Corporate-Purpose-Faktoren nach Produktkategorien gegliedert.

Anhand des Rankings zeigt sich ein gestiegener Trend in Richtung ökologischer und sozialer Faktoren. Klassische Merkmale der Unternehmensreputation wie Innovativität, finanzieller Erfolg oder Differenzierbarkeit der Marke sind auf den unteren Rängen zu finden. Ferner stellt sich die Frage, ob Verbraucher von Unternehmen erwarten, die Verantwortung für aktuelle Probleme, zumindest teilweise zu übernehmen und wenn ja, welche Faktoren und Aspekte des Unternehmenszwecks die Konsumenten am ehesten zu einer Kaufentscheidung motivieren. Die Argumentationskette folgt dabei einem klaren Muster. Kunden bezahlen Unternehmen für Produkte und Dienstleistungen, die sie benötigen. Da der Drang nach



mehr Wohlstand, neuartigen Produkten und damit mehr Konsum grundsätzlich nie gestillt werden kann, stellt sich nicht die Frage ob, sondern nur von welchem Unternehmen ein Konsument kauft. Unternehmen stehen nun vor der Entscheidung, ob sie einen Teil ihrer Umsätze dafür einsetzen, negative Externalitäten ihrer Herstellungsprozesse, Produkte oder Dienstleistungen zu kompensieren. Tun sie dies nicht, hat dies einen langfristig negativen Effekt für die Gesellschaft und damit auch für die Konsumenten. Vor dem Hintergrund steigender Umweltbelastungen durch die fortschreitende Industrialisierung bewegt dies Kunden zunehmend zu Kaufentscheidungen, die auf Unternehmen fallen, welche sich für die Kompensation ihrer Negativeffekte einsetzen. Hier entsteht für die Kunden neben dem ökonomischen Nutzen durch die Produkte und Dienstleistungen als solches ein zusätzlicher sozialer oder ökologischer Mehrwert, indem der menschliche Lebensraum geschützt wird. Wie neueste Konsumentenstudien zeigen, hat diese pro-soziale Beteiligung von Unternehmen eine Mehrpreisfähigkeit inne, da Kunden bereit sind, für diesen zusätzlichen Mehrwert einen Zuschlag zu bezahlen (vgl. Capgemini Research Institute 2022).

Auch anhand der Ergebnisse der durchgeführten quantitativen Studie ist von den Verbrauchern ein unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein erwünscht. Insbesondere bei Produkten der Lebensmittel-, Kosmetik- und Bekleidungsindustrie haben Faktoren wie die faire Bezahlung, die angemessene Behandlung aller Akteure entlang der Wertschöpfungskette und die Reduktion ökologischer Auswirkungen einen positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung der befragten Verbraucher. Marktwirtschaftliche Faktoren wie die Bekanntheit oder Einzigartigkeit der Marke sowie der finanzielle Erfolg des Unternehmens wurden als unwichtiger eingestuft. Der Faktor der Authentizität wird in keiner Produktrubrik als am wichtigsten betrachtet. Dennoch ist die Wichtigkeit der Authentizität in nahezu allen Rubriken im oberen Mittelfeld. Unternehmen sollten daher ein besonderes Augenmerk auf authentische Aussagen in ihrer Purpose-Kommunikation legen. Zwar wird den sozialen und nachhaltigen Faktoren bei Produkten der Elektronikbranche ebenfalls eine hohe Bedeutung zugesprochen, allerdings dominieren in dieser Rubrik die Faktoren Innovationskraft und bekannte Marke. Bei der Bekleidungsindustrie hingegen ist hervorzuheben, dass die Teilnehmer im Durchschnitt die meisten Faktoren als wichtig markiert haben. Diese Beobachtung lässt die Vermutung zu, dass die Befragten hier den jeweiligen Faktoren eine besondere Bedeutung für ihre Kaufentscheidung beimessen, beispielsweise indem sie für die negativen Externalitäten dieser Industrie besonders sensibilisiert sind und dies durch die Auswahl mehrerer

Faktoren zum Ausdruck bringen. Die Diversität der Mitarbeiterschaft und der finanzielle Erfolg des Unternehmens haben laut den Ergebnissen industrieübergreifend einen geringen Einfluss auf die Kaufentscheidungen und wurden nur von wenigen Befragten ausgewählt.

Im dritten Abschnitt der Befragung wurde der Einfluss des Purpose Statements überprüft. Hierfür wurde beispielhaft der Kauf eines weißen T-Shirts aus der Kategorie der Bekleidungsartikel ausgewählt, da bei diesem Produkt sehr geringe persönliche Präferenzunterschiede der Konsumenten zu erwarten sind und somit der Einfluss des Purpose auf die Produktauswahl isoliert untersucht werden kann. Im Rahmen der Befragung wurde das weiße T-Shirt grafisch dargestellt und mit vier verschiedenen, danebenstehenden Claims beworben. Dazu gehörten (1) das Purpose Statement von Patagonia, einem Unternehmen aus Kalifornien, das Outdoor-Bekleidung herstellt und mit seinen Beiträgen zur Umweltverträglichkeit wirbt (*This company is in business to save the home planet*), (2) das Purpose Statement von Armed Angels, einem Modelabel aus Köln, das ausschließlich mit sozialverantwortlichen Fair-Trade-Unternehmen zusammenarbeitet (*We are not here to make fashion. We are here to make change*), (3) ein Slogan, der mit der Produktion in Deutschland wirbt und dadurch etwa gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter innerhalb der Produktion, hohe Qualität oder lokale Wertschöpfung impliziert (*Neuigkeiten: Produktion jetzt in Deutschland*), sowie (4) ein preisbezogener Claim zur Adressierung der Fast-Fashion-Bewegung, bei dem Bekleidungsprodukte in kurzen Zyklen trendbezogen designt, zu geringen Kosten produziert und entsprechend günstig vertrieben werden (*Jetzt nur 3,99 €*). Durch Abfrage aller paarweisen Kombinationen an Aussagen ergab sich die nachfolgend dargestellte Rangfolge.

Rangfolge nach Kundenpräferenz	Claim
1	<i>Neuigkeiten: Produktion jetzt in Deutschland</i>
2	<i>This company is in business to save the home planet.</i>
3	<i>We are not here to make fashion. We are here to make change.</i>
4	<i>Jetzt nur 3,99 €</i>

Abbildung 26: Rangfolge der Claims aus Kundenpräferenzanalyse.

Anhand der Conjoint-Analyse zeigt sich, dass Purpose Statements eine positive Wirkung auf die Kaufentscheidungen der Verbraucher haben, sofern sie gut gewählt und formuliert

sind. In der durchgeführten Studie konnte das Statement von Patagonia die höchste absolute Stimmenzahl generieren (322 Stimmen für Patagonia zu 321 für Produktion in Deutschland). Im direkten Vergleich wurde das Statement zur Produktion in Deutschland jedoch von mehr Personen präferiert: 91 Personen zogen die Aussage zur Produktion in Deutschland dem Statement von Patagonia vor. 85 Personen wählten das Purpose Statement von Patagonia. Das Versprechen zur Produktion in Deutschland impliziert gute Arbeitsbedingungen, eine faire Bezahlung sowie die Beachtung von Standards zum Umweltschutz. Dies sind die drei Faktoren, die den Verbrauchern beim Kauf von Produkten in der Bekleidungsindustrie am wichtigsten waren.

Die Ergebnisse der Conjoint-Analyse geben außerdem Hinweise darauf, *wie* ein Purpose Statement formuliert werden sollte, um die Verbraucher anzusprechen. Durch den Vergleich der zwei getesteten Statements kann darauf geschlossen werden, dass ein Purpose Statement nur bedingt Interpretationsspielraum zulassen sollte. Die Probleme, welche das Unternehmen oder speziell das Produkt zu lösen versucht sollten im Statement so eingebettet sein, dass sich die Verbraucher in ihren Werten bestätigt fühlen und der Kauf eine positive Emotion auslöst. Eine Schwäche des Statements der Marke Armed Angels „We are not here to make fashion. We are here to make change“ ist folglich die ungenaue Formulierung. Um eine Identifizierung des Kunden zu erreichen, muss die Voraussetzung gegeben sein, dass Verbrauchern das adressierte Problem geläufig ist. Nur dann kann das Statement seine volle Wirkung entfalten.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Kundenpräferenzanalyse wurden die Messgrößen zur Quantifizierung des Return on Purpose bestimmt. Der Kundenperspektive kann, neben den Kunden an sich, die Stakeholdergruppe der Investoren zugeordnet werden. Unternehmen erhalten sowohl von Investoren als auch von Kunden finanzielle Mittel und sind daher auf die Zustimmung beider Stakeholdergruppen angewiesen. Investoren tätigen direkte Investitionen in das Unternehmen, während Kunden Produkte oder Dienstleistungen kaufen. In beiden Fällen tragen sie zur finanziellen Stabilität und zum Wachstum des Unternehmens bei. Darüber hinaus können sowohl Investoren als auch Kunden die langfristige Entwicklung und den Ruf des Unternehmens beeinflussen. Zufriedene Kunden können zu positivem Feedback und Wiederholungskäufen führen, während erfolgreiche Investoren Vertrauen in das Unternehmen und seine Zukunft signalisieren, was wiederum andere potenzielle Investoren anlocken kann.

Die Messgrößen, die aus der Conjoint-Analyse sowie aus Workshops mit den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses deshalb in die Methodik übernommen wurden, sind die jährliche Absatzsteigerung, die Kundenbindungsrate, die Reklamationsrate sowie der Net-Promoter-Score (NPS) auf Kundenseite, sowie die Zinssätze für Kredite auf Seite der Investoren. Der NPS lässt sich über die Anzahl der Befürworter (Promotoren), gleichgültigen Personen (Indifferenten) und unzufriedenen Personen (Detraktoren) berechnen. Dafür wird das Kundenfeedback auf einer zehnstufigen Skala gesammelt. Die Bereiche sind respektive 9 und 10, 7 und 8, sowie 0 bis 6 Punkte. Die Rückmeldungen werden als Prozentsatz der Stichprobe ausgedrückt. Zur Berechnung des finalen Net-Promoter-Score wird der Prozentwert der Detraktoren von dem der Promotoren abgezogen. Indifferentes Feedback fließt nicht in die Berechnung ein. Die Kundenpräferenzanalyse stellt anschaulich dar, dass für Unternehmen, um den Anforderungen der Kunden zu entsprechen, neue Aspekte in den Mittelpunkt rücken. Die oben genannten Leistungskennzahlen lassen einen Rückschluss auf den Nutzen durch Purpose-Maßnahmen zu und machen diesen messbar. In der folgenden Übersicht sind die Leistungskennzahlen im Bereich der Kunden und der Investoren noch einmal zusammengefasst.

Stakeholder	Messgrößen
Kunden	- jährliche Absatzsteigerung - Kundenbindungsrate - Reklamationsrate - Net-Promoter-Score
Investoren	- Zinssätze für Kredite

Abbildung 27: Messgrößen aus Kundenperspektive.

### 3.2.5 Bewertungssystematik

Die Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren aus der Unternehmens- und der Kundenperspektive dienen zur Entwicklung der Bewertungssystematik. Dabei wurden anhand eines Werttreiberbaums Ursache-Wirkungsbeziehungen hergestellt. Der Werttreiberbaum zeigt, wie die einzelnen Messgrößen auf nachhaltigen Unternehmenserfolg einzahlen.

Im Gegensatz zu kurzfristigen Entscheidungshorizonten verfolgt Corporate Purpose einen langfristigen Wertzuwachs, der durch mittel- und langfristige Umsatzsteigerungen zustande kommt. Der Umsatz berechnet sich durch Absatzmenge (1) mal Preis (2). Die Absatzmenge

(1) kann durch höhere Verkaufsvolumen (Mengen aspekt) oder mehr Transaktionen als solches (zeitlicher Aspekt) gesteigert werden. Dies kann durch einen zusätzlichen Kaufanreiz oder eine höhere Kundenbindung erwirkt werden. Die entsprechenden Kennzahlen zur Messung dieser sind die prozentuale Absatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr sowie die Kundenbindungsrate. Eine Mehrpreisfähigkeit (2) entsteht einerseits durch einen höheren Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen, die sich durch eine (im besten Falle niedrige) Reklamationsrate messen lassen. Andererseits kann eine Mehrpreisfähigkeit markengetrieben sein, indem Produkte und Dienstleistungen die Erwartungen und damit die Anforderungen der Kunden übertreffen, insbesondere indem starke Emotionen mit der Käuferfahrung verbunden sind. Dies kann durch den Net-Promoter-Score (NPS) messbar gemacht werden.

Nachhaltiger Unternehmenserfolg kann neben Umsatzsteigerungen auch durch Kostensenkungen erreicht werden. Kostenarten gliedern sich dabei in fixe und variable Kosten. Da variable Kosten etwa von der Produktbeschaffenheit oder der Ausbringungsmenge abhängen und die Methodik einen unternehmens- und branchenübergreifenden Vergleich zulassen soll, wurden in der Berechnungslogik ausschließlich Fixkosten berücksichtigt. Insbesondere die Tatsache, dass Stückkosten im Sinne des Purpose aufgrund nachhaltigerer Materialien und Herstellungsprozesse zunächst steigen können, ist eine unternehmensübergreifende Messbarmachung zunächst nur schwer möglich. Die untersuchten Fixkostenarten schlüsseln sich in Personalkosten, Kapital- und Risikokosten, sowie fixe Energiekosten auf. Letztere betreffen dabei ausschließlich die Kosten, die nicht von der Ausbringungsmenge abhängig sind, wie etwa Strom oder Gas zum Heizen der Betriebsstätten.

Vor dem Hintergrund, dass in der bestehenden Literatur der größte Business Case von Corporate Purpose im Bereich der Personalwirtschaft vermutet wird (vgl. van Tuin et al. 2020; Keller 2015) wurde diese Art der Fixkosten anhand von vier Werttreibern untersucht: (1) Arbeitgeberattraktivität, die sich insbesondere auf potentielle Mitarbeiter bezieht, (2) Mitarbeitermotivation und -engagement (3) effiziente Führung und (4) Mitarbeiterbindung und -retention. Die Arbeitgeberattraktivität (1) wird in der Messmethodik dabei über die drei KPIs Anzahl an High-Potentials pro ausgeschriebene Stelle, durchschnittliche Gesamtanzahl an Bewerbern pro ausgeschriebene Stelle und Rate angenommener Jobangebote seitens der Bewerber operationalisiert. High-Potentials beschreiben dabei Top-Talente, die über besondere Kompetenzen verfügen und kontinuierlich aus der Menge der sehr guten Bewerber

herausstechen. Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterengagement (2) werden über die Kennzahlen der angemeldeten Patente pro Jahr und pro 100 Mitarbeitern, über die Krankheitstage pro 100 Mitarbeitern, sowie über die Anzahl an Ideen im Vorschlagswesen pro 100 Mitarbeitern gemessen. Effiziente Führung (3) spiegelt sich in einer hohen Rate an Projekten wider, die *on time* und *on budget* abgeschlossen werden und in einer erhöhten betrieblichen Effizienz münden. Mitarbeiterbindung- und Retention (4) spiegeln sich in einer bestenfalls niedrigen Fluktuationsrate sowie einer langen durchschnittlichen Verbleibdauer von Personen im Unternehmen wider. Über Personalkosten hinaus wird in der Berechnungslogik der Punkt der Kapital- und Risikokosten berücksichtigt, indem ein gutes Kreditrating und damit geringe Zinssätze das Vertrauen der Finanzinvestoren in ein Unternehmen widerspiegeln. In diese Analysen fließen eine Menge an Kennzahlen, wie beispielsweise Liquiditäts-, Rentabilitäts- oder Wachstumskennzahlen ein und enthalten somit eine Menge an Informationen über die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens.

Indem Mitarbeiter sich im Sinne des Corporate Purpose nachhaltiger verhalten ist ein dadurch entstehender Vorteil die Reduzierung von Wasser- und Energieverbräuchen. Da diese in der Regel proportional zur Größe der Betriebsstätte sind, wird in der Messmethodik der Verbrauch pro Quadratmeter Betriebs- beziehungsweise Bürofläche im Vergleich zum Vorjahr gemessen. Die Kennzahlen, der zugehörige Referenzwert, sowie deren Einheiten sind in nachfolgender Tabelle noch einmal zusammengefasst. Es wird zudem der Werttreiber, auf den sich die Kennzahl bezieht, sowie dessen Quelle angegeben.

Kennzahl	Referenz	Einheit	Werttreiber	Quelle
Jährliche Absatzsteigerung	Vorjahr	%	Kaufanreiz	Gartenberg & Serafeim, 2016; Kienbaum, 2020
Kundenbindungsrate	1 Jahr	%	Kundenbindung	Bruce & Jeromin, 2020; Gartenberg & Serafeim, 2016; Keller, 2015; George, 2023; Kienbaum, 2020
Reklamationsrate	Gesamtabsatz	%	Erfüllung v. Kundenanforderungen	Keller, 2015
Net-Promoter-Score	-	1	Markenget. Mehrpreisfähigkeit	Experten des PA
High-Potentials	pro Stelle	1	Personalkosten	Monteiro et al., 2020
Durchschnittliche Bewerberanzahl	pro Stelle	1	Personalkosten	Story et al., 2016
Angenommene Jobangebote	Angebote gemacht	%	Personalkosten	Bruce & Jeromin, 2020
Patente	pro Jahr, pro 100 MA	1	Personalkosten	Experten des PA

Krankheitstage im Jahr	pro 100 MA	1	Personalkosten	Experten des PA
Ideen im Vorschlagswesen	pro Jahr, pro 100 MA	1	Personalkosten	Bruce & Jeromin, 2020
Durchschnittliche On-time-Projekte	Gesamtanzahl Projekte	%	Personalkosten	Rey et al., 2019
Fluktuationsrate	pro Jahr	%	Personalkosten	Thakor, Quinn, 2013; Henderson & Van den Steen, 2015
Durchschnittliche Verbleibdauer im Unternehmen	pro MA	1	Personalkosten	Experten des PA
Zinssatz	-	%	Kapital- und Risikokosten	Experten des PA
Einhaltung von Vertragsbedingungen	Alle Bedingungen	%	Kapital- und Risikokosten	Rey et al., 2019
Verbrauch pro qm	Vorjahr	%	Fixe Energiekosten	Experten des PA

Abbildung 28: Kennzahlen zur Messung des Return on Purpose.

In der Wettreiberlogik werden Kennzahlen der Unternehmen analysiert, um deren Einfluss auf den Unternehmenszweck zu messen und zu bewerten. Die Pfeile jeweils links der Begriffe deuten die hypothetische Entwicklung der einzelnen Messgröße durch Corporate Purpose an. Sofern eine der Kennzahlen nicht zutrifft, beispielsweise da es in einem der anwendenden KMU kein internes Vorschlagswesen gibt, so kann diese durch eine Markierung als nicht zutreffend aus der Berechnung entfernt werden. Der finale Werttreiberbaum zum Return on Purpose, der die Wirkzusammenhänge zwischen den einzelnen KPIs und nachhaltigem Unternehmenserfolg skizziert, ist in Abbildung 13 dargestellt.

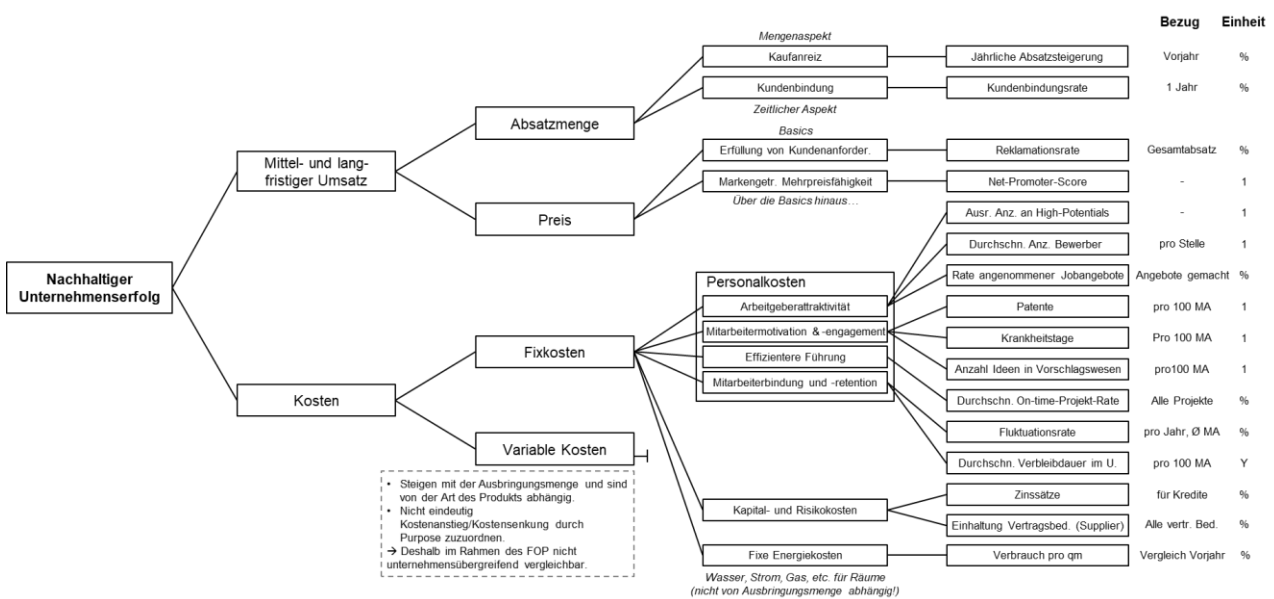


Abbildung 29: Werttreiberbaum zum nachhaltigen Unternehmenserfolg.

---

Die finale Bewertungssystematik bringt den Reifegrad des Purpose (Purpose-Score) mit dem nachhaltigen Unternehmenserfolg (Werttreiberbaum und Leistungskennzahlen) in Zusammenhang. Durch eine lineare Regression kann der Return on Purpose festgestellt werden. Die Arbeitshypothese ist hierbei, dass ein höherer Reifegrad des Purpose in Unternehmen zu besserer Performance in den Leistungskennzahlen und damit zu einem höheren Return on Purpose führt. Dies kann anhand des entwickelten Online-Tools über die gesamte Stichprobe, also alle Nutzer des Tools hinweg passieren. Unternehmen können die Anwendung aber auch über Monate oder etwa Jahre hinweg nutzen und die Ergebnisse vergleichen. Abhängig davon, ob ein Unternehmen in der Lieferkette, der Herstellungs- oder der Nutzungsphase verortet ist, wurde in der Reifegradlogik (Purpose-Score) ein anderes Szenario angewählt. Davon abhängig müssen andere SDGs erfüllt werden. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Zusammenhänge je nach Branche, Unternehmenstyp und Position in der Wertschöpfungskette unterschiedlich ausgeprägt sein werden. Ob eine Korrelation zwischen Purpose-Score und nachhaltigem Unternehmenserfolg kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht beantwortet werden. Um die Datenbank mit Unternehmenswerten zu befüllen sind Feldstudien nötig, die Teil Kommunikations-, Werbe- und Transfermaßnahmen nach Ende der Projektlaufzeit sind.



### **3.3 Handlungsempfehlungen**

Um KMU dabei zu unterstützen, ihren Corporate Purpose zu messen und zu verbessern, wird im Rahmen dieses Projekts eine umfassende Verbesserungsroadmap vorgestellt. Diese Roadmap dient als Leitfaden für die Entwicklung des IT-Demonstrators, der in Kapitel 4 näher erläutert wird. Im Rahmen dieser Roadmap wird erklärt, wie die Beantwortung verschiedener Items auf den Reifegrad des Corporate Purpose einzahlen und so zu Handlungsempfehlungen führen. Die generellen und branchenspezifischen Handlungsempfehlungen sollen dazu beitragen, den Corporate Purpose in den KMU zu verbessern. Die ganzheitliche Herangehensweise soll KMU dabei unterstützen, ihren Corporate Purpose zu messen, zu verbessern und somit langfristigen Erfolg zu sichern.

#### **3.3.1 Einführungs- und Verbesserungsroadmap**

Roadmaps dienen nicht nur als Planungsinstrument für zukünftige Handlungen, sondern unterstützen auch aus organisationaler Verhaltensperspektive den Entscheidungsprozess in drei Phasen: Verständnis, Überzeugung und Synchronisation (vgl. Kappel 2001). In diesem Zusammenhang verbessern sie die Koordination von Aktivitäten und Ressourcen in zunehmend komplexen und unsicheren Umgebungen (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Dennoch sollten Entscheidungsträger persönliche Vorurteile im Roadmapping-Prozess verstehen (vgl. Kappel 2001). Darüber hinaus erweist sich das Roadmapping als hilfreich, wenn die Stimmen der Kunden gestärkt werden müssen, da es eine externe Orientierung bietet (vgl. Kappel 2001). Im Fall des Corporate Purpose wird der Kunde als eine Interessengruppe durch die Gesellschaft im Allgemeinen ersetzt.

Zwei Gruppen von Autoren schlagen ähnliche grundlegende Ansätze vor, die im vorliegenden Projekt übernommen werden. (vgl. Phaal et al. 2007) präsentieren einen leicht anwendbaren Plan für den Roadmapping-Prozess, der auf drei Fragen basiert:

- Wo stehen wir gerade?
- Wo wollen wir hin?
- Wie kommen wir dorthin?

Andererseits identifizieren Kostoff und Schaller drei wesentliche Bestandteile "hochwertiger Roadmaps" (vgl. Kostoff/ Schaller 2001):

- Rückblickender Bestandteil,

- Gegenwärtiger Bestandteil,
- Zukunftsorientierter Bestandteil

Mit dem rückblickenden Bestandteil betrachten nur Kostoff und Schaller die Vergangenheit des Unternehmens (Kostoff/ Schaller 2001). Die Beantwortung der ersten Frage von Phaal (Phaal et al. 2007) trägt laut Kostoff und Schaller (Kostoff/ Schaller 2001) dazu bei, die zweite Anforderung zu erfüllen. Beide Aspekte sollen die aktuelle Situation des Unternehmens widerspiegeln. Die dritte Anforderung, die von Kostoff und Schaller erwähnt wird, ist zukunftsorientiert, da sie eine Vision des Planers integriert (Kostoff/ Schaller 2001). Dies wird innerhalb der zweiten Frage von Phaal) berücksichtigt (Wo wollen wir hin?) (Phaal et al. 2007). Folglich wird die dritte Frage die auf die Umsetzung und Handlungen abzielt (Phaal et al. 2007), nicht im Verständnis von Kostoff und Schaller reflektiert (Kostoff/ Schaller 2001).

Hieraus folgend wurde im vorliegenden Forschungsprojekt eine Roadmap entwickelt, welche den aktuellen und vergangenen Teil des Unternehmens berücksichtigt, sowie zukünftige Handlungsanweisungen ausgibt. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden qualitative Experteninterviews durchgeführt, um zu evaluieren, welche Informationen für zukünftige Nutzer der Roadmap von Relevanz sind und welche Methoden zur Messung der Corporate Purpose bereits angewandt werden. Eine Übersicht der verwendeten Informationen aus den qualitativen Experteninterviews findet sich im Anhang dieses Forschungsberichts. Die Roadmap für die Verbesserung des Corporate Purpose ist in vier Systemstufen gegliedert, die eine umfassende und strukturierte Herangehensweise an die Thematik ermöglichen. Diese Stufen dienen nicht nur dazu, dem Nutzer Informationen bereitzustellen, sondern auch Interaktionen zu ermöglichen, Rückmeldungen zu geben und konkrete Handlungsempfehlungen für die Zukunft zu bieten. Im "Informationen"-Bereich der Roadmap wird dem Nutzer beispielsweise grundlegendes Wissen über den Begriff des Corporate Purpose sowie über die Corporate Purpose Readiness vermittelt. Hierbei werden die Konzepte erläutert und deren Bedeutung für Unternehmen verdeutlicht. Durch diese Information erhält der Nutzer einen fundierten Überblick über die Thematik und kann besser einschätzen, wie der Corporate Purpose sein Unternehmen beeinflusst. Im zweiten Bereich der Roadmap wird der Nutzer aktiv in den Prozess einbezogen, indem er gebeten wird, seine Einschätzungen zu bestimmten Kriterien abzugeben. Dabei geht es darum, zu bewerten, inwieweit das Unternehmen bereits die definierten Standards in Bezug auf den Corporate Purpose erfüllt und in welchem Ausmaß Verbesserungsbedarf besteht. Diese Einbeziehung des Nutzers ermöglicht eine

individuelle und praxisnahe Bewertung der aktuellen Situation. Im dritten Bereich erfolgt der Output des Systems, indem dem Nutzer Rückmeldungen über den aktuellen Reifegrad des Unternehmens in Bezug auf den Corporate Purpose gegeben werden. Dies kann in Form von einem bestanden/nicht bestanden (z. B. bei der Corporate Purpose Readiness) oder in Form von einem konkreten Punktwert und der Ausgabe eines aktuellen Reifegrades erfolgen, wo das Unternehmen steht und welche Bereiche verbessert werden können. Schließlich werden im vierten Bereich konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, um den Reifegrad des Corporate Purpose zukünftig zu verbessern. Diese Maßnahmen basieren auf den Erkenntnissen aus den vorherigen Stufen und sind darauf ausgerichtet, gezielt an den Schwachstellen des Unternehmens anzusetzen und positive Veränderungen herbeizuführen. Dabei können sowohl kurzfristige als auch langfristige Strategien und Aktionspläne entwickelt werden, um eine nachhaltige Entwicklung des Corporate Purpose zu gewährleisten.

Insgesamt bietet die strukturierte Roadmap eine ganzheitliche und praxisorientierte Herangehensweise an die Verbesserung des Corporate Purpose in Unternehmen. Durch die klare Aufteilung in verschiedene Systemstufen und die Einbindung des Nutzers wird eine effektive und maßgeschneiderte Unterstützung bei der Umsetzung des Corporate Purpose ermöglicht.

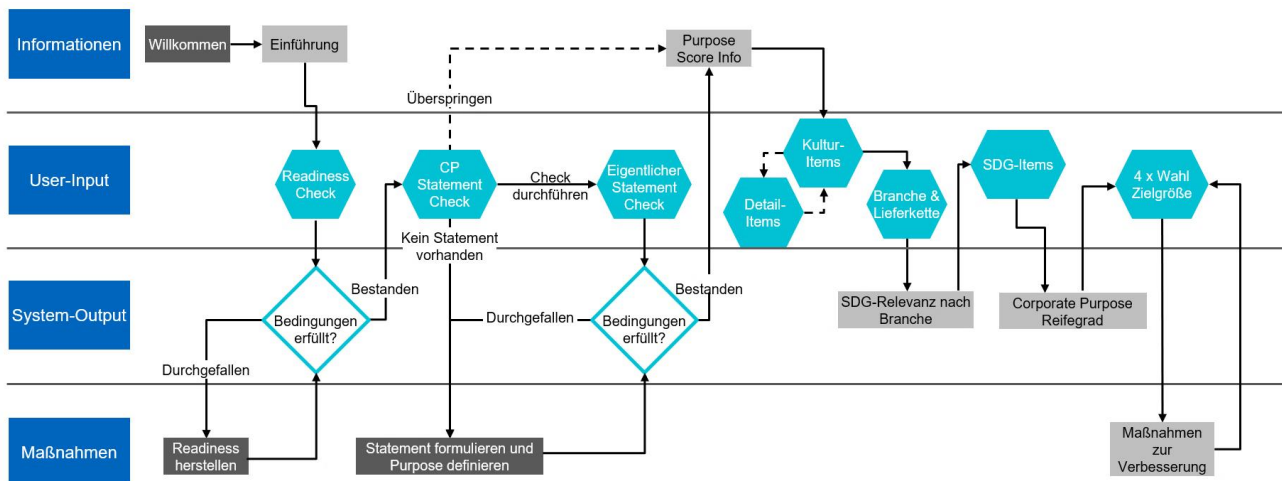


Abbildung 30: Darstellung der Verbesserungsroadmap.

Da die Roadmap für verschiedene Anwender einen Mehrwert bringen soll, beginnt sie mit optionalen Informationen zum Hintergrund von Corporate Purpose. Sollte ein Anwender bereits ausreichendes Vorwissen in diesem Bereich mitbringen, kann dieser Bereich übersprungen werden.

## Purpose Readiness Check

Die Abwesenheit der sogenannten "Purpose-Readiness" in einem Unternehmen zeigt sich durch verschiedene Indikatoren, die auf Schwächen bei der Integration eines klaren Unternehmenszwecks (Corporate Purpose) hinweisen: Diese Indikatoren werden zu Beginn der Roadmap abgefragt, um eine Purpose Readiness feststellen zu können. *Nichterfüllung rechtlicher Anforderungen.* Ein Mangel an Purpose-Readiness ist erkennbar, wenn das Unternehmen grundlegende rechtliche Anforderungen nicht erfüllt, sei es im Hinblick auf Produktsicherheit oder Prozessabläufen. *Menschenrechtsverletzungen.* Vorhandene Menschenrechtsverletzungen innerhalb des Unternehmens oder in der Lieferkette deuten auf eine mangelnde ethische Ausrichtung und infolgedessen Purpose-Readiness hin. *Fehlende Nachhaltigkeitsbemühungen.* Das Fehlen von Nachhaltigkeitsinitiativen signalisiert, dass das Unternehmen noch nicht bereit ist, soziale und ökologische Verantwortung als integralen Bestandteil seines Zwecks zu betrachten, was ein großer Teil des Corporate Purpose ist.

*Toxische Unternehmenskultur und Konflikte.* Eine toxische Unternehmenskultur und bestehende Konflikte innerhalb der Organisation weisen auf eine Diskrepanz zwischen den erklärten Unternehmenswerten und der tatsächlichen Realität und der daraus folgenden negativ geprägter Stimmung in der Firma hin. *Nicht zukunftsfähiges Geschäftsmodell.* Wenn das Geschäftsmodell oder Kernprodukt des Unternehmens nicht langfristig tragfähig ist und keine klare Daseinsberechtigung hat, fehlt es an strategischer Ausrichtung und Purpose-Readiness, die in der Zukunft wichtig sein könnte. *Kontroversen und Skandale.* Kontroversen, Skandale und eine anhaltend negative Medienberichterstattung weisen auf eine mangelnde Fähigkeit hin, den Unternehmenszweck effektiv zu kommunizieren und umzusetzen. Ein Unternehmen, das intern und extern nicht harmonisch ist, wird keine zugewiesene Bedeutung haben, einen Unternehmenszweck einzuführen.

*Fehlender Wille zur Veränderung.* Wenn die Unternehmensführung keinen klaren Willen zeigt, einen tiefgreifenden Transformationsprozess im Unternehmen einzuleiten oder durchzuführen, deutet dies auf mangelnde Purpose-Readiness hin, da ein echter Zweckwandel oft eine umfassende Veränderung erfordert, besonders in der Geschäftsleitung.

Die Erkennung dieser Indikatoren kann als Ausgangspunkt für die Identifizierung von Entwicklungsbedarf dienen, um Purpose-Readiness zu fördern und den Unternehmenszweck

effektiver zu integrieren. Skandale von Firmen wie beispielsweise Betrugsfälle oder Menschenrechtsverletzungen führen zu einem Vertrauensverlust bei den Stakeholdern und resultieren in einem Zustand, der dem Reifegrad 1 gleichkommt, also einer nicht-vorhandenen Purpose Readiness. Ein gutes Problemmanagement kann die Auswirkungen solcher Vorfälle lindern, jedoch die Reputationsschädigung bei den Interessensgruppen, jedenfalls kurzfristig, nicht wiedergutmachen.

### **Corporate Purpose Statement Check**

Nachdem die Corporate Purpose Readiness bestimmt wurde, schreitet die Roadmap fort zur Überprüfung des Corporate Purpose Statements. Dieser Schritt ist von entscheidender Bedeutung, da das Corporate Purpose Statement das Herzstück der Unternehmensidentität darstellt und die Richtung für alle Aktivitäten und Entscheidungen vorgibt. In dieser Phase stehen dem Nutzer verschiedene Möglichkeiten offen. Eine Option besteht darin, ein neues Corporate Purpose Statement zu generieren. Dies kann notwendig sein, wenn das bestehende Statement nicht mehr den aktuellen Anforderungen und Zielen des Unternehmens entspricht oder wenn es an Klarheit und Relevanz mangelt. Ein neues Statement bietet die Möglichkeit, die Unternehmensvision und -werte auf aktuelle Herausforderungen und Chancen auszurichten und somit eine stärkere Verbindung zum Markt und den Stakeholdern herzustellen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das bestehende Corporate Purpose Statement anhand bestimmter Kriterien zu überprüfen. Hierbei werden verschiedene Aspekte des Statements analysiert und bewertet, um festzustellen, ob es den Anforderungen an ein wirksames Corporate Purpose Statement entspricht. Dazu gehören Kriterien wie Klarheit, Relevanz, Inspirationskraft, Glaubwürdigkeit und Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Stakeholder. Auf Grundlage dieser Bewertung kann das Statement gegebenenfalls überarbeitet oder optimiert werden, um seine Wirksamkeit zu steigern.

Es besteht auch die Möglichkeit, den Statement-Check zu überspringen, wenn das bestehende Corporate Purpose Statement bereits als wirksam und angemessen erachtet wird. In diesem Fall kann die Roadmap direkt zur nächsten Phase übergehen, ohne zusätzliche Zeit und Ressourcen für eine erneute Überprüfung aufzuwenden. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn das Statement kürzlich erst überprüft oder aktualisiert wurde und keine wesentlichen Änderungen erforderlich sind.

Insgesamt bietet die Roadmap verschiedene Optionen für die Überprüfung und Optimierung des Corporate Purpose Statements, um sicherzustellen, dass es die Vision und Werte des Unternehmens klar und überzeugend zum Ausdruck bringt und einen starken Leitfaden für die zukünftige Entwicklung und Ausrichtung des Unternehmens bietet. Indem sie dem Nutzer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bietet, unterstützt die Roadmap eine dynamische und effektive Gestaltung des Corporate Purpose im Rahmen des strategischen Managements eines Unternehmens.

### **Kulturitems**

Die Roadmap setzt ihren Weg fort, indem sie zu den Kulturitems führt, die eng an die zehn Kulturdimensionen von Unterreitmeier (2004) angelehnt sind. Diese Dimensionen dienen dazu, zu messen, ob die Unternehmenskultur dazu beiträgt, einen hohen Corporate Purpose zu fördern oder nicht. Die Roadmap ermöglicht es, diese Frage mithilfe von zehn kurzen "single" Items zu beantworten, die auf einer 7-stufigen Likert-Skala von "trifft gar nicht zu" bis "trifft voll zu" bewertet werden können. Diese "single" Items sind besonders nützlich, wenn Zeit eine knappe Ressource ist, da sie eine schnelle Einschätzung ermöglichen. Für eine detailliertere Beantwortung stehen jedoch auch ausführlichere Items zur Verfügung.

Die einzelnen "single" Items zielen darauf ab, verschiedene Aspekte der Unternehmenskultur zu erfassen, die für den Corporate Purpose relevant sind. Sie decken eine Vielzahl von Bereichen ab, von der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen über die Förderung des Arbeitsklimas bis hin zur Kundenorientierung und Umweltverantwortung. Durch die Bewertung dieser Items erhält das Unternehmen Einblick in die Stärken und Schwächen seiner Kultur in Bezug auf den Corporate Purpose und kann gezielt Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen.

Die Single Items lauten:

1. *Entscheidungen werden von Führungskraft und Mitarbeitern gemeinsam getroffen.*
2. *Die Mitarbeiter arbeiten auf klar definierte Ziele hin.*
3. *Das Unternehmen schätzt und fördert seine Mitarbeiter außerordentlich*
4. *Die Entlohnung spiegelt die Leistung der Mitarbeiter wider.*
5. *Mitarbeiter lösen Probleme häufig und selbstständig.*
6. *Das Arbeitsklima ist positiv.*
7. *Das Unternehmen hat eine starke Wettbewerbsorientierung.*
8. *Die Zufriedenheit der Kunden ist im Fokus des Unternehmens.*
9. *Das Unternehmen fördert seine Umwelt (z. B. durch kommunale Projekte)*

Durch die systematische Bewertung dieser Items kann das Unternehmen ein umfassendes Bild seiner Kultur im Hinblick auf den Corporate Purpose erhalten und gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Förderung des Corporate Purpose ergreifen. Dies ermöglicht eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens auf seine langfristigen Ziele und Werte.

### **Abfrage Sustainable Development Goals (SDGs) Relevanz**

Da die Verbesserungsroadmap branchenspezifische Handlungsempfehlungen bereitstellen soll, werden in der Roadmap als nächstes die Branche sowie Position in der Lieferkette abgefragt. Je nach den Antworten auf diese Fragen werden andere Sustainable Development Goals (SDGs) im nachfolgenden Teil schwerer gewichtet. Die 17 SDGs sind die aktuellen globalen Ziele der Vereinten Nationen (UN) für eine nachhaltige Entwicklung (siehe Abbildung 3.2). Die Verfolgung dieser Ziele zählt auf den Corporate Purpose ein.



Abbildung 31: Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen.

Die SDGs wurden im September 2015 in New York als Kernstück der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verabschiedet und von allen UN-Mitgliedstaaten unterzeichnet. Da der Corporate Purpose eng mit der Nachhaltigkeit verwoben ist, finden die Nachhaltigkeitsziele in diesem Forschungsprojekt Anwendung. Jedoch sind nicht alle der 17 von der UN definierten Ziele für alle Sektoren und Unternehmen von gleicher Relevanz. Um dies nachvollziehen zu können, werden die 17 SDGs im Folgenden exemplarisch am Unternehmen Coca-Cola betrachtet.

### Ziel 1: Keine Armut

Das erste Ziel der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung besteht darin, bis 2030 extreme Armut auf der ganzen Welt zu beseitigen. Extreme Armut, definiert als das Überleben mit weniger als 2,15 US-Dollar pro Person und Tag zu Kaufkraftparität von 2017, hat in den letzten Jahrzehnten erheblich abgenommen, weist nun aber wieder eine positive Tendenz auf. Wenn sich die aktuellen Trends fortsetzen, könnten 575 Millionen Menschen bis 2030 in extremer Armut betroffen sein. Ungleichheit und Armut beeinflussen uns alle, da sie das Wirtschaftswachstum behindern, soziale Spannungen erhöhen und Konflikte auslösen können. Sozialer Schutz ist entscheidend, aber viele Menschen haben immer noch keinen Zugang dazu.



Jeder kann sich durch politische Beteiligung und Unterstützung von Maßnahmen zur Armutsbekämpfung engagieren. Regierungen, der Privatsektor und die Wissenschaft spielen ebenfalls wichtige Rollen bei der Erreichung des Ziels 1 der Agenda 2030. Eine Firma wie Coca-Cola kann das Ziel 1 indirekt beeinflussen, indem sie neue Jobs kreiert, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihren Lebensunterhalt zu bestreiten.

### *Ziel 2: Kein Hunger*

Die Beseitigung von Hunger bis 2030 wird im SDG 2 festgehalten. In den letzten Jahren hat sich der Hunger weltweit verschärft, beeinflusst durch Pandemien, Konflikte, den Klimawandel und wachsende Ungleichheit. Im Jahr 2022 litten 735 Millionen Menschen an chronischem Hunger, und 2,4 Milliarden Menschen waren von Lebensmittelunsicherheit betroffen. Dies hat negative Auswirkungen auf die Gesundheit, Bildung und Wirtschaft und behindert die nachhaltige Entwicklung. Es wird erwartet, dass im Jahr 2030 immer noch über 600 Millionen Menschen Hunger leiden werden. Um "Null Hunger" zu erreichen, sind Maßnahmen wie sozialer Schutz, Veränderungen in den Ernährungssystemen und Investitionen in ländlichen und städtischen Gebieten erforderlich. Jeder kann dazu beitragen, indem er lokale Landwirte unterstützt, nachhaltige Ernährung praktiziert und Lebensmittelverschwendung bekämpft. Die Beseitigung des Hungers ist entscheidend für eine bessere Zukunft, da sie sich positiv auf Gesundheit, Bildung und soziale Entwicklung auswirkt und die Erreichung anderer nachhaltiger Entwicklungsziele unterstützt. Dem Business & Sustainability Report von 2022 zufolge leistet Coca-Cola bei diesem Punkt seinen Beitrag, indem die Firma z. B. mit lokalen Orangen-Bauern in Brasilien, die unter der Pandemie gelitten haben. Ein weiteres Beispiel ist die Landwirtschaft in Ägypten, wo Wasserknappheit, Wüstenbildung und Bodendegradation ein großes Problem aufstellen. Durch eine Förderung der Coca-Cola Foundation an Global Water Challenge (GWC) haben das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) und das Egypt Network for Sustainable Development (ENID) ein Projekt im Gouvernement Qena in Oberägypten umgesetzt. Das Ziel war es, den Nutzen eines Gewächshaus-Anbaumodells zur Produktion von Gemüse (z. B. Auberginen und Tomaten) zu zeigen und die Wiederverwertung von Pflanzenresten (Materialien, die nach der Ernte übrigbleiben, z. B. Stängel und Stämme) als Kompost auf lokalen Farmen zu nutzen. Lokale Bauern und Arbeiter erhielten Ausrüstung und Schulungen zu diesen verbesserten Anbaumethoden.

### *Ziel 3: Gesundheit und Wohlergehen*

Ziel 3 der Agenda 2030 strebt an, die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Menschen in jedem Lebensalter sicherzustellen. Fortschritte wurden in der Gesundheitsversorgung gemacht, aber Ungleichheiten bestehen weiterhin, wieder verstärkt durch die COVID-19-Pandemie. Das Ziel ist, Epidemien wie AIDS, Tuberkulose und Malaria bis 2030 zu beenden, universelle Gesundheitsversorgung zu erreichen und Zugang zu sicheren Medikamenten und Impfstoffen für alle sicherzustellen. Dafür sind Investitionen in Gesundheitssysteme notwendig. Impfungen sind entscheidend, aber die Impfraten bei Kindern sind besorgniserregend zurückgegangen. Universal Health Coverage (UHC) zielt darauf ab, allen qualitativ hochwertige Gesundheitsdienste ohne finanzielle Belastung zugänglich zu machen. Jeder kann dazu beitragen, indem er seine eigene Gesundheit und die seiner Gemeinschaft fördert, informierte Entscheidungen trifft und Verantwortliche zur Rechenschaft zieht. Die Gewährleistung von Gesundheit für alle hat positive Auswirkungen auf die Wirtschaft, die Bildung und die soziale Entwicklung. Die Coca-Cola Company unterstützt weltweit über 330 körperliche Aktivitätsprogramme in fast 125 Ländern, mit dem Ziel, bis 2020 drei Millionen Menschen zu mehr Bewegung zu motivieren. Zudem kooperiert das Unternehmen mit dem Globalen Fonds zur Bekämpfung von AIDS, Tuberkulose und Malaria sowie der Bill & Melinda Gates Foundation im Projekt "Last Mile". Dabei nutzt Coca-Cola seine logistische Expertise, um nachhaltig die Gesundheitssysteme in Afrika zu verbessern. Das Projekt lehrt Regierungsbehörden, wie sie effizienter lebenswichtige Medikamente liefern, die Verfügbarkeit vermarkten und die Kühlung für richtige Lagerung gewährleisten können.

### *Ziel 4: Hochwertige Bildung*

Der Fortschritt in der Bildung (SDG 4) war bereits vor COVID-19 langsam, und die Pandemie hat dies verschärft und in vielen Ländern zu Lernverlusten geführt. Ohne Maßnahmen werden Millionen von Kindern weiterhin ohne Schule bleiben und grundlegende Fähigkeiten vermissen. Das Ziel ist kostenfreie Bildung für alle, die Verringerung von Ungleichheiten und der Zugang zu hochwertiger Bildung. Bildung ist entscheidend für die Armutsbekämpfung, Geschlechtergleichstellung, Gesundheit und Frieden. Um dies zu erreichen, sind Finanzierung und Maßnahmen wie eine verpflichtende Bildung, mehr Lehrkräfte, verbesserte Infrastruktur und digitale Tools von entscheidender Bedeutung. Herausforderungen sind digitale Unterschiede, insbesondere in benachteiligten Gebieten, und Geschlechterunterschiede in

der Bildung. Die Förderung von Regierungszusagen zur kostenfreien, inklusiven Grundschulbildung ist entscheidend. Laut dem Business & Sustainability Report hat die Coca-Cola Foundation, der philanthropische Arm der Coca-Cola Company, 94,8 Millionen US-Dollar an 301 Organisationen weltweit gespendet, um eine bessere gemeinsame Zukunft für die Gemeinschaften zu schaffen, von denen 14 % für Bildung genutzt wurden.

#### *Ziel 5: Geschlechtergleichheit*

Ziel 5 fordert Geschlechtergleichstellung und Stärkung von Frauen und Mädchen. Obwohl Fortschritte erzielt wurden, ist das Ziel der Geschlechtergleichstellung bis 2030 in Gefahr. Ungleichheiten bestehen weiterhin, wie der Gender Pay Gap und die Bürde unbezahlter Arbeit für Frauen. Die COVID-19-Pandemie hat diese Probleme verschärft. Es wird Jahre dauern, bis Hindernisse wie Kinderheirat, Rechtsungleichheit und Geschlechterungleichheit in Machtpositionen beseitigt sind. Geschlechtergleichstellung ist entscheidend für eine gesunde Gesellschaft und erfordert das Engagement aller, um Vorurteile abzubauen, Bildungskampagnen zu unterstützen und schädliche Gesetze zu ändern. Die Coca-Cola Company hat sich verpflichtet, bis 2020 die wirtschaftliche Stärkung von 5 Millionen Frauen in ihrer globalen Value Chain zu fördern. Diese Initiative, bekannt als 5by20, wurde 2010 ins Leben gerufen und hat bis Ende 2018 bereits mehr als 865.787 Frauen in 92 Ländern weltweit unterstützt. Coca-Cola arbeitet über das Goldene Dreieck von Wirtschaft, Regierung und Zivilgesellschaft hinweg, um ihre einzigartigen Fachkenntnisse, Reichweite und Fähigkeiten einzusetzen und in diesem wichtigen Bereich Fortschritte zu erzielen.

#### *Ziel 6: Sauberes Wasser & Sanitäreinrichtungen*

Ziel 6 befasst sich mit dem Zugang zu sauberem Wasser und Sanitärversorgung für alle. Die Agenda betont, dass Milliarden von Menschen bis 2030 keinen Zugang zu diesen grundlegenden Dienstleistungen haben werden, es sei denn, der Fortschritt vervierfacht sich. Wasser ist ein knappes Gut, und die Nachfrage steigt aufgrund von Bevölkerungswachstum und anderen Faktoren. Trotz einiger Fortschritte in den letzten Jahren besteht weiterhin die Notwendigkeit, in Infrastruktur, Sanitärversorgung und Wasser-Management zu investieren, um sicherzustellen, dass alle bis 2030 Zugang zu sicherem und bezahlbarem Trinkwasser haben. Der Zugang zu sauberem Wasser ist nicht nur ein Gesundheitsbedürfnis, sondern auch ein Menschenrecht. Um dieses Ziel zu erreichen, sind sektorübergreifende Investitionen, Innovationen und Kooperationen notwendig. Wasser spielt eine entscheidende Rolle in

vielen Bereichen, einschließlich Armutsbekämpfung, Ernährungssicherheit, Frieden und Umweltschutz. Trotz einiger Herausforderungen, wie Wasserknappheit und Verschmutzung, wird betont, dass die nachhaltige Bewirtschaftung von Wasserressourcen ein wichtiger Schritt in Richtung einer nachhaltigen und integrativen Entwicklung ist. Weltweit engagiert sich die Coca-Cola Company gemeinsam mit ihren Partnerunternehmen in Projekten zur Förderung der Gesundheit von Wassereinzugsgebieten. Viele dieser Projekte zielen darauf ab, die Verfügbarkeit von Wasser für die Bewässerung zu verbessern und eine effizientere Nutzung von Wasser in der Landwirtschaft zu fördern. Es werden naturbasierte Lösungen wie Aufforstung, die Wiederherstellung von Feuchtgebieten und Wiesen sowie Verbesserungen von Bewässerungssystemen unterstützt.

### *Ziel 7: Bezahlbare und saubere Energie*

Der Zugang zu sauberer und bezahlbarer Energie ist der Fokus des siebten SDGs. Energie ist entscheidend für die Entwicklung in Bereichen wie Landwirtschaft, Wirtschaft, Bildung und Gesundheitswesen. Trotz Fortschritten fehlt vielen Menschen immer noch der Zugang zu Strom und sauberen Kochmöglichkeiten. Dies hat Auswirkungen auf die Gesundheit, Bildung und wirtschaftliche Entwicklung. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Investitionen in erneuerbare Energien und Energieeffizienz notwendig, sowie die Umstellung auf saubere Technologien. Es ist wichtig, um den Klimawandel zu bekämpfen und die Lebensqualität zu verbessern. Es gibt viele Maßnahmen, die ergriffen werden können, von der Reduzierung des Energieverbrauchs bis hin zur Förderung erneuerbarer Energien und der Unterstützung sauberer Kochlösungen. Auch in der Coca-Cola Company ist der Einfluss von sauberer Energie auf die Welt sehr hoch geschätzt. Daher bieten sie den Herstellern eine systemweite Anleitung zur Verbesserung der Energieeffizienz und zur Steigerung der Erzeugung und des Kaufs von erneuerbarer Energie.

### *Ziel 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum*

Ziel 8 strebt nach nachhaltigem Wirtschaftswachstum und anständiger Arbeit für alle. Die Welt steht vor wirtschaftlichen Herausforderungen, einschließlich steigender informeller Beschäftigung und Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt. Ziel 8 fordert Reformen im Finanzsystem und Investitionen in Bildung, um menschenwürdige Arbeit für alle, insbesondere junge Menschen, zu fördern. Weltweit nimmt die Arbeitslosigkeit ab, aber Frauen und junge

Menschen haben weiterhin Schwierigkeiten, anständige Arbeit zu finden. Um diese Probleme zu lösen, sind Investitionen in Bildung und Schulung sowie sichere Arbeitsbedingungen entscheidend. Ziel 8 konzentriert sich darauf, ein nachhaltiges und inklusives Wirtschaftswachstum zu fördern, das auf sozialer Gerechtigkeit und menschenwürdiger Arbeit für alle basiert. Eine Initiative der Coca-Cola Company, in der sich dieses SDG widerspiegelt, ist der Report der „Human Rights in The Coca-Cola Company Sugar Supply Chain: Lessons and Opportunities“. In diesem Dokument wird erklärt, dass die Coca-Cola Company seit 2013 externe Studien durchgeführt, um wesentliche Menschenrechtsrisiken in wichtigen Ländern der Zuckerbeschaffung zu bewerten, wobei insgesamt 20 Studien veröffentlicht wurden. Diese Initiative ist Teil des Engagements des Unternehmens für die Achtung der Menschenrechte entlang seiner Value Chain. Ziel der Studien ist es, ein besseres Verständnis für Risiken, Probleme sowie systemische Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit Menschenrechten zu entwickeln.

#### *Ziel 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur*

Ziel 9 konzentriert sich auf den Aufbau belastbarer Infrastruktur, nachhaltige Industrialisierung und Innovation. Dies beinhaltet Investitionen in Infrastruktur, um die Entwicklung und das Wachstum von Gemeinschaften zu fördern. Der Zugang zu Mobilfunknetzen hat sich weltweit verbessert, aber es gibt immer noch Regionen, die nicht ausreichend versorgt sind. Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie wirtschaftliche Infrastruktur in Entwicklungsländern sind gestiegen, was Fortschritte bei der Mobilkonnektivität und dem Zugang zur Mobilfunkabdeckung ermöglicht hat. Inklusiv und nachhaltige Industrialisierung spielt eine Schlüsselrolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Einführung neuer Technologien und der Förderung des internationalen Handels. Die Vernachlässigung von Infrastruktur und Innovation könnte zu unzureichender Gesundheitsversorgung, mangelnder Bildung und Umweltauswirkungen führen. Es ist wichtig, sich für nachhaltige Entwicklungsziele einzusetzen und mit Organisationen und der Regierung zusammenzuarbeiten, um diese Ziele zu erreichen. Dies ist einer der SDGs die von Coca Cola nicht direkt als relevant gesehen werden, und daher auch nicht direkt unterstützt werden.

### *Ziel 10: Weniger Ungleichheiten*

Ungleichheit ist mit allen anderen Zielen verbunden und deswegen der Fokus von SDG 10, indem es darum geht Ungleichheit zu verringern, sowohl innerhalb als auch zwischen Ländern. Die COVID-19-Pandemie hat die wirtschaftliche Ungleichheit zwischen Ländern erhöht. Lösungsansätze sind gerechte Ressourcenverteilung, Bildungsinvestitionen, soziale Schutzmaßnahmen, Diskriminierungsbekämpfung und internationale Kooperation für faire Handels- und Finanzsysteme. Ungleichheit aufgrund von Einkommen, Geschlecht, Alter, usw. bedroht die soziale und wirtschaftliche Entwicklung. Um nachhaltige Entwicklung zu erreichen, müssen diskriminierende Gesetze und Praktiken beseitigt werden, und Investitionen in Bildung und soziale Schutzmaßnahmen sind nötig. Internationale Zusammenarbeit und Investitionen in Entwicklungsländer sind erforderlich, um Ungleichheiten zwischen Ländern zu verringern. Durch andere Initiativen, wie zum Beispiel die 5by20 in SDG 5 wird dieses Ziel indirekt unterstützt. Letztendlich tragen viele andere Projekte dazu bei, die Ungleichheiten in verschiedenen Aspekten zu verringern.

### *Ziel 11: Nachhaltige Städte und Gemeinden*

Ziel 11 der SDGs fordert nachhaltige, sichere und inklusive Städte. Mit über der Hälfte der Weltbevölkerung in Städten, gibt es Herausforderungen wie Slums und Umweltverschmutzung. Obwohl einige Fortschritte erzielt wurden, bleiben Probleme wie mangelnder Zugang zum öffentlichen Verkehr und Ungleichheit bestehen. Inklusion und Nachhaltigkeit sind entscheidend, da Ungleichheit und Umweltprobleme in Städten die Gesundheit, die Wirtschaft und die Lebensqualität der Bürger beeinflussen. Eine nachhaltige Stadtentwicklung erfordert die Beteiligung der Bürger und die Umsetzung nachhaltiger Praktiken, um Städte für die Zukunft zu sichern. Es ist nicht teuer, nachhaltige Praktiken zu implementieren, und Bürger können aktiv am Management ihrer Stadt teilnehmen, um eine inklusive, sichere, widerstandsfähige und nachhaltige Zukunft zu gewährleisten.

### *Ziel 12: Nachhaltiger Konsum und Produktion*

Ziel 12 der SDGs fordert nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster, um die Lebensgrundlagen für heutige und zukünftige Generationen zu bewahren. Die wachsende Weltbevölkerung und der erschöpfende Ressourcenvorrat erfordern Veränderungen in unseren Konsumgewohnheiten. Eine Umstellung auf nachhaltige Energiequellen ist von großer Bedeutung.

Trotzdem sind die Subventionen für fossile Brennstoffe in den letzten Jahren gestiegen. Lebensmittelverschwendung ist ein weiteres Problem, da jährlich 931 Millionen Tonnen Lebensmittel verschwendet werden, während viele Menschen hungern. Nachhaltiger Konsum erfordert auch die Umstellung auf eine Kreislaufwirtschaft. Unternehmen und Einzelpersonen können durch nachhaltige Praktiken und bewusste Kaufentscheidungen zur Veränderung beitragen. Coca-Cola hat die Ziele 12 und 14 der SDGs in die Gestaltung seiner neuen "World Without Waste"-Initiative integriert, die darauf abzielt, bis 2030 100 Prozent der eigenen Verpackungen zu sammeln und zu recyceln. Das Unternehmen investiert erheblich in seinen Beitrag zur Reduzierung des weltweiten Abfalls.

### *Ziel 13: Maßnahmen zum Klimaschutz*

Der Klimawandel bedroht jeden Menschen auf der Erde. Dieses weltweite Problem, das durch menschliche Aktivitäten verursacht wird, führt zu verheerenden Folgen wie extremen Wetterveränderungen und steigenden Meeresspiegeln. Ungeprüft wird der Klimawandel die Fortschritte der letzten Jahre zunichtemachen und Massenmigrationen sowie soziale Instabilität und Konflikte auslösen. Um die Erderwärmung auf 1,5 °C über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen, müssen Emissionen bis 2030 drastisch reduziert werden, doch wir sind von diesem Ziel weit entfernt. Die Finanzierung des Klimaschutzes ist wichtig, aber bisher unzureichend. Es ist von entscheidender Bedeutung, das Bewusstsein für den Klimawandel zu schärfen und Maßnahmen zu ergreifen. Jeder Einzelne kann zur Lösung des Problems beitragen, indem er seinen ökologischen Fußabdruck reduziert und nachhaltige Produkte bevorzugt. Ein nachhaltiger Lebensstil und Druck auf Unternehmen, nachhaltige Praktiken zu übernehmen, sind entscheidend, um die Auswirkungen des Klimawandels zu minimieren und die Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu sichern. Coca Cola hat seine Kohlenstoffemissionen entlang der Wertschöpfungskette bis 2022 um 7% reduziert. Dieser Fortschritt zielt darauf ab, das wissenschaftlich fundierte Reduktionsziel von 25% bis 2030 und das Ziel, bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen, zu unterstützen. Zahlreiche Flaschen Partner haben ebenfalls wissenschaftsbasierte Ziele und Verpflichtungen bekannt gegeben, um den Klimaschutz voranzutreiben.

*Ziel 14: Leben unter Wasser*

Ziel 14 der nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) fordert den Schutz und die nachhaltige Nutzung der Ozeane und marinen Ressourcen. Die Ozeane sind von entscheidender Bedeutung für das Leben auf der Erde, da sie Nahrung, Medikamente und vieles mehr liefern. Die steigende Verschmutzung der Ozeane, insbesondere durch Plastikmüll, stellt eine große Bedrohung dar. Ozeanversauerung gefährdet die marine Artenvielfalt und die Nahrungskette. Um die Ozeane zu schützen, sind internationale Kooperation, nachhaltige Fischereipraktiken und Maßnahmen gegen den Klimawandel erforderlich. Jeder kann durch plastikfreies Verhalten und bewussten Konsum dazu beitragen. Die Schaffung von Schutzgebieten in internationalen Gewässern ist ebenfalls entscheidend, um die Ozeane zu erhalten.

*Ziel 15: Leben an Land*

SDGs 15 strebt den Schutz terrestrischer Ökosysteme, nachhaltige Forstwirtschaft, die Bekämpfung von Landdegradierung und den Stopp des Biodiversitätsverlusts an. Dies ist entscheidend für die Erhaltung des Lebens auf der Erde. Landdegradierung und Entwaldung durch Landwirtschaft bedrohen die Umwelt und das Wohlergehen von Milliarden Menschen. Wir müssen unser Verhältnis zur Natur ändern, um diese Ziele zu erreichen. Dies erfordert nachhaltiges Konsumverhalten, die Förderung von Umweltschutz und die Beteiligung an verantwortungsbewusstem Tourismus. Die Gesundheit von Ökosystemen beeinflusst auch unsere eigene Gesundheit. Der Schutz der Natur ist entscheidend, um die Ausbreitung von Krankheiten zu verhindern. Auch auf diesem Punkt wird von der Coca Cola Company sehr viel Wert gelegt, zum Beispiel durch ihre ‚Water Leadership und Sustainable Agriculture‘-Richtlinien, die im Sustainability Report in über 20 Seiten erläutert werden.

*Ziel 16: Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen*

Ziel 16 setzt sich für friedliche und inklusive Gesellschaften sowie den Zugang zur Justiz für alle ein. Es strebt an, effektive, verantwortliche und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufzubauen. Bewaffnete Gewalt und Unsicherheit haben eine zerstörerische Auswirkung auf die Entwicklung eines Landes und gehen oft mit sexueller Gewalt, Kriminalität und Korruption einher. Regierungen, die Zivilgesellschaft und Gemeinschaften müssen gemeinsam nachhaltige Lösungen für Konflikte und Unsicherheit finden. Hierbei sind die Stärkung des



Rechtsstaats, die Förderung der Menschenrechte, die Reduzierung des illegalen Waffenhandels und die Bekämpfung von Korruption von entscheidender Bedeutung. Zu diesem SDG sind den Autoren dieses Berichts keine Projekte oder Initiativen von Coca Cola bekannt. Dies lässt sich damit begründen, dass das SDG wenig Relevanz für das Produkt oder die Firma hat.

### *Ziel 17: Partnerschaften zur Erreichung der Ziele*

Ziel 17 der Agenda 2030 betont die Wichtigkeit globaler Partnerschaften zur Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs). Dies erfordert die Zusammenarbeit von Regierungen, Unternehmen und der Zivilgesellschaft. Besonders Entwicklungsländer sind mit steigender Verschuldung und anderen Herausforderungen konfrontiert, verstärkt durch die COVID-19-Pandemie. Finanzielle Ressourcen bleiben knapp, und es gibt Handelskonflikte und digitale Ungleichheit. Regelmäßige Berichterstattung über den Fortschritt auf nationaler und globaler Ebene ist dabei sehr wichtig. Multilaterale Partnerschaften sind entscheidend, um die SDGs zu erreichen. Zusammenarbeit über Sektorengrenzen ist entscheidend für konkrete Maßnahmen, was auch von der Coca-Cola Company so gesehen wird. Die Firma trägt durch Partnerschaften mit führenden Organisationen wie dem World Wildlife Fund (WWF), der CEO Water Mandate und der Unterstützung des UN-Plastikabkommens dazu bei, Fortschritte in Bereichen wie Emissionsreduktion, Wasserauffüllung und nachhaltiger Verpackung zu erzielen.

Es wurde deutlich, dass nicht alle Ziele dieselbe Relevanz für jedes Unternehmen haben. Je nach Branche und Position in der Lieferkette ist die Verfolgung spezifischer SDGs für Unternehmen von unterschiedlicher Relevanz. Die unterschiedlich stark ausgeprägte Relevanz wird in Abbildung 33 dargestellt. Die Roadmap fragt daher die Kriterien Branche sowie die Position in der Lieferkette ab und liefert dem User dann eine Abbildung, die die unterschiedliche Relevanz der SDGs ausgibt. Anschließend werden dem User Items vorgegeben, welche die Verfolgung der 17 SDGs auf Unternehmensebene abfragen. Je relevanter das SDG für das Unternehmen, desto stärker wird die Antwort auf diese Frage gewichtet.

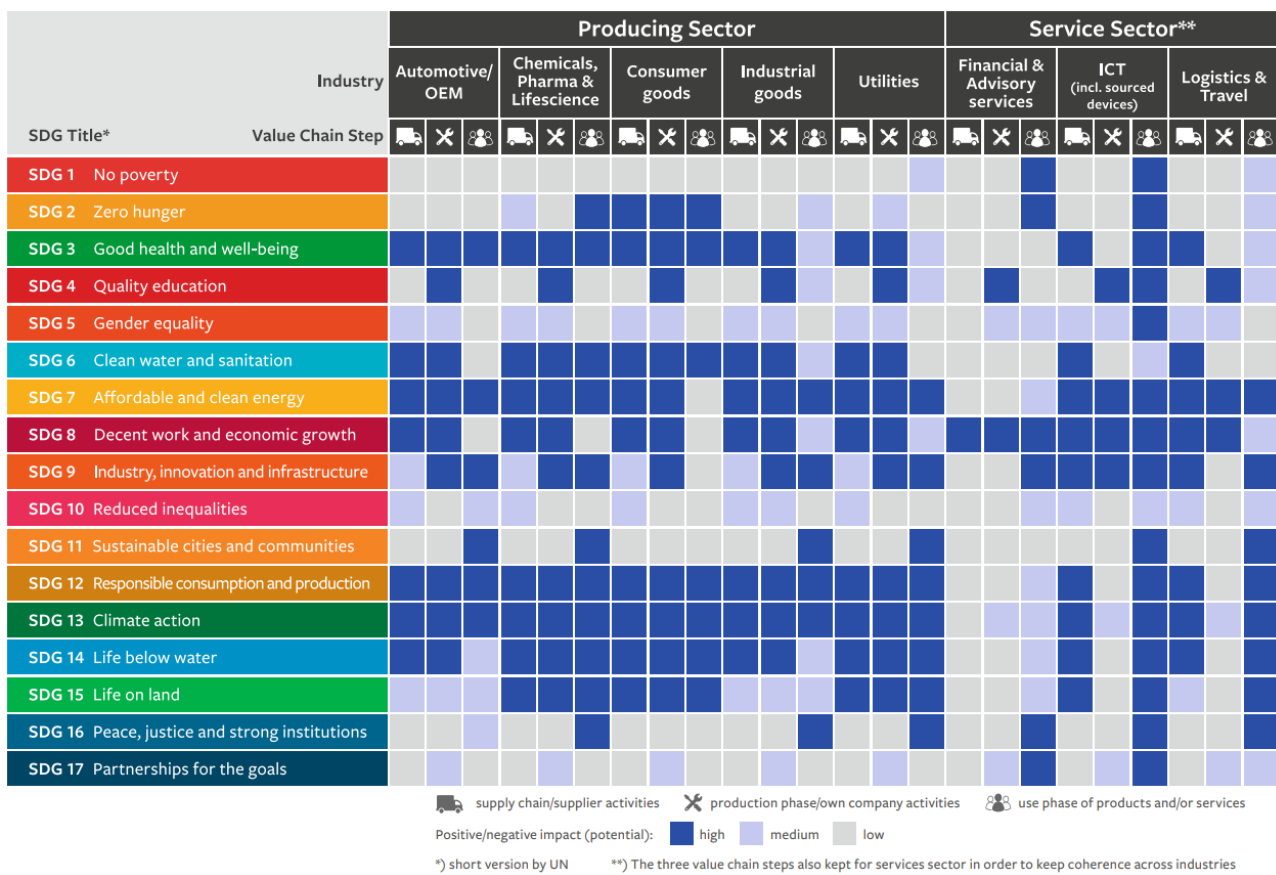


Abbildung 32: Unterschiedlich starke Relevanz der 17 SDGs (Beck/ Buddemeier 2017).

### 3.3.2 Branchen- und unternehmenstyp-spezifische Handlungsempfehlungen

Nachdem alle Items zur Unternehmenskultur und zu den Sustainable Development Goals (SDGs) beantwortet wurden, erfolgt die Ausgabe des individuellen Corporate Purpose Score. Dieser Score ist von zentraler Bedeutung, da er eine quantitative Bewertung des Unternehmens hinsichtlich seines Engagements für den Corporate Purpose darstellt. Er basiert auf der aggregierten Bewertung der einzelnen Items, die zuvor von den Nutzern beantwortet wurden, und gibt Aufschluss darüber, inwieweit das Unternehmen seinen Zweck erfüllt und seine Verpflichtungen gegenüber den Stakeholdern wahrnimmt.

Der Corporate Purpose Score dient nicht nur als Maßstab für die aktuelle Leistung des Unternehmens, sondern auch als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Corporate Purpose. Diese Empfehlungen sind darauf ausgerichtet, die spezifischen Schwachstellen und Verbesserungspotenziale des Unternehmens zu adressieren, die sich aus den zuvor niedrig bewerteten Items der Kulturdimensionen oder SDG-Items ergeben.

Durch die Ableitung der Handlungsempfehlungen aus den individuellen Bewertungen der Nutzer wird eine maßgeschneiderte und praxisnahe Unterstützung bei der Optimierung des Corporate Purpose ermöglicht. Diese Empfehlungen können eine Vielzahl von Maßnahmen umfassen, wie beispielsweise:

- Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen, um das Gefühl der Einbindung und Identifikation zu stärken.
- Einführung klar definierter Ziele und Leistungsindikatoren, um die Ausrichtung der Mitarbeiter auf den Unternehmenszweck zu fördern.
- Implementierung von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen, um die Mitarbeiterkompetenzen im Hinblick auf den Corporate Purpose zu stärken.
- Überarbeitung der Entlohnungsstrukturen, um eine gerechtere und leistungsorientiertere Vergütung zu gewährleisten.
- Förderung von Initiativen zur Lösung sozialer oder ökologischer Herausforderungen, um einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt zu leisten.

Diese Handlungsempfehlungen bieten einen konkreten Fahrplan für das Unternehmen, um seine Corporate Purpose-Bemühungen zu verstärken und eine nachhaltige Entwicklung anzustreben. Indem sie auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen des Unternehmens eingehen, können sie einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Förderung des Corporate Purpose leisten. Die detaillierten Handlungsempfehlungen sind im Abschnitt 4.2.1 beschrieben.

### **3.3.3 Validierung**

Am 9. November 2023 fand ein virtueller Workshop zur Validierung der entwickelten Roadmap statt. Nach einem allgemeinen Überblick wurde der Status der Roadmap, ihr Rahmen und einige spezifische Komponenten präsentiert. Der Fokus lag dabei auf der Bewertung der Logik der Roadmap, der Überprüfung des Purpose Statements und Bewertung der Kulturfragen. Erneut wurde die kritische Unterscheidung zwischen Mission, Vision und Corporate Purpose erwähnt. Darüber hinaus wurde die Formulierung von Items in zwei Fällen als irreführend empfunden und entsprechend angepasst (Interview-ID 6, 7). Die Hinweise wurden in die Roadmap integriert. Außerdem wurde für eine bessere Benutzerfreundlichkeit eine höhere Kontrastfarbe für das benutzerspezifische Purpose Statement-Eingabefeld und die SDG-Abfrage vorgeschlagen.

---

Des Weiteren wurden verschiedene Optionen für die Beantwortung der Fragebögen erörtert. Die Praxispartner bevorzugten die detailliertere Workshop- oder Fragebogenoption (Interview-ID 1, 2). Außerdem wurde vorgeschlagen, dass die detaillierten Kulturfragen mit einem Kulturerhebungsprozess kombiniert werden könnten (Interview-ID 2).

Insgesamt waren die Meinungen sehr positiv. Der Bedarf an einer solchen Roadmap wurde während des gesamten Workshops betont. Die Praxispartner freuten sich darauf, das fertige Tool zum ersten Mal zu verwenden (Interview-ID 1, 6, 7). Darüber hinaus wurde es als erstaunlich beschrieben, und die ausgezeichnete Umsetzung wurde sehr geschätzt (Interview-ID 1, 6). Insbesondere für kleinere Unternehmen, die über begrenzte Ressourcen verfügen, sei es hilfreich (Interview-ID 6). Ebenso gefiel der optionale Wechsel von den kurzen Kulturfragen zur detaillierteren Version.

Zusammenfassend kann der Validierungsprozess auf als erfolgreich betrachtet werden. Geringfügige Ungenauigkeiten wurden an verschiedenen Stellen identifiziert. Diese wurden korrigiert, und die angepassten Status wurden für die nachfolgenden Validierungsschritte verwendet. Es wurden keine wesentlichen Änderungen am Rahmen oder Inhalt der Roadmap identifiziert, sodass die ursprüngliche Version erhalten blieb, obwohl geringfügige Anmerkungen berücksichtigt wurden.

#### **4. Entwicklung eines Demonstrators für KMU**

Für die praktische Umsetzung der erarbeiteten Roadmap zum Return on Purpose wurde ein Demonstrator in Form einer webbasierten Software-Anwendung programmiert. Dieser wird allen teilnehmenden Unternehmen online unter der Seite *www.corporate-purpose.com* kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Im Folgenden wird die Inhaltsgestaltung des Demonstrators zur Integration, Umsetzung und Operationalisierung von Corporate Purpose für KMU dargestellt. Dafür werden wichtige Anforderungen und Eigenschaften eines solchen Tools für eine optimale Unterstützung untersucht. Zusätzlich werden auch die Bedeutung und Relevanz von Corporate Purpose abgefragt, sowie mögliche Hindernisse, die ein Unternehmen aktuell von einer Integration von Corporate Purpose abhalten. Anhand dieser Aspekte und deren Ergebnisse sollen weitere wichtige Eigenschaften und Anforderungen für ein solches Tool abgeleitet werden. Diese Kombination verschiedener Aspekte der Umfrage konnte im Zuge der Literaturrecherche bei keiner der Studien festgestellt werden. Außerdem wurden viele der großen Studien im Ausland, vor allem in den USA, durchgeführt und untersuchten vermehrt oft sehr große und multinationale Konzerne. Die in diesem Forschungsprojekt durchgeführte Untersuchung hat ihren Fokus vor allem auf KMU in Deutschland.

##### **4.1 Beschreibung des IT-Tools (Nutzerhandbuch)**

Die Entwicklung eines IT-Tools zur Messung von Corporate Purpose in Unternehmen gestaltet sich als herausfordernd, da das Tool eine Vielzahl von Branchen und Unternehmensgrößen ansprechen soll. Es ist essenziell, dass das Tool flexibel genug ist, um den unterschiedlichen Anforderungen und Kontexten gerecht zu werden. Die folgenden Punkte verdeutlichen die Herausforderungen und Schwerpunkte, die bei der Entwicklung berücksichtigt wurden.

*Vielfältige Branchen und Unternehmensgrößen:* Die Anforderungen, Bedürfnisse, sowie Vorwissen im Bereich Corporate Purpose variieren stark je nach Branche, Unternehmensgröße und Individuum. Das Tool muss daher in der Lage sein, sich an diese Vielfalt anzupassen und maßgeschneiderte Unterstützung für unterschiedliche Kontexte zu bieten. Dies erfordert eine Variabilität im Tool, beispielsweise indem informative Passagen oder Bereiche zur Erstellung eines Corporate Purpose Statements als optional angeboten werden.

*Informationsfunktion:* Das Tool soll als Informationsplattform dienen, die den Nutzern verständlich erläutert, was Corporate Purpose und seine verschiedenen Facetten bedeuten. Hierbei ist es wichtig, dass komplexe Konzepte leicht verständlich vermittelt werden, um eine breite Akzeptanz und Nutzung des Tools zu ermöglichen. *Zielgerichtete Messung des Purpose:* Eine zentrale Funktion des Tools ist die quantitative Messung des individuellen Corporate Purpose. Dabei ist es wichtig, dass die Messung in unterschiedlichen Detailstufen erfolgen kann, um den individuellen Bedürfnissen der Unternehmen gerecht zu werden. Einerseits sollte genau gemessen werden können, andererseits sollte eine zeiteffiziente Messung durch übergeordnete Items möglich sein.

*Variabilität in der Detailtiefe:* Da Unternehmen unterschiedliche Reifegrade in Bezug auf Corporate Purpose aufweisen, sollte das Tool eine variable Detailtiefe ermöglichen. Es muss sowohl für Unternehmen, die gerade erst mit der Integration von Corporate Purpose beginnen, als auch für solche, die bereits fortgeschrittene Maßnahmen umgesetzt haben relevant und anwendbar sein.

*Nutzerfreundlichkeit:* Die Benutzerfreundlichkeit des Tools ist entscheidend für seine erfolgreiche Implementierung. Die Schnittstelle sollte intuitiv gestaltet sein, um eine einfache Navigation und Nutzung zu gewährleisten. Schulungsaufwände sollten minimiert werden, damit das Tool von Unternehmen aller Größen und mit unterschiedlichem technologischem Know-how effektiv eingesetzt werden kann.

Die Erfüllung dieser Anforderungen erfordert eine sorgfältige Abwägung und eine enge Zusammenarbeit mit potenziellen Nutzern aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen. Nur so kann das Tool einen bedeutenden Beitrag zur erfolgreichen Integration, Umsetzung und Operationalisierung von Corporate Purpose in Unternehmen leisten.

#### **4.1.1 Struktureller Aufbau der Anwendung**

Der IT-Demonstrator zur Ermittlung des Return on Purpose in KMU gliedert sich in mehrere Abschnitte. Diese werden im folgenden Nutzerhandbuch beschrieben. Zunächst wird der Nutzer auf einer Begrüßungsseite empfangen. Als nächstes wird die Möglichkeit gegeben, Hintergrundinformationen zum Purpose-Konzept und zur Funktionsweise des IT-Demonstrators zu bekommen. Alternativ kann dieser Teil übersprungen und direkt mit der Messung der Corporate Purpose-Readiness begonnen werden. Anschließend folgt die optionale

Überprüfung des Corporate Purpose-Statements und schließlich wird der Purpose Reifegrad bestimmt. Am Ende hat der Nutzer die Möglichkeit, individuelle Handlungsempfehlungen anzeigen zu lassen, um den Corporate Purpose weiterzuentwickeln.

Der erste Schritt in Richtung Corporate Purpose ist die Bestimmung der Readiness. Die Purpose Readiness enthält die Grundvoraussetzungen, die für die Einführung eines Unternehmenszwecks unbedingt erforderlich sind. Sind die Bedingungen der Purpose-Readiness erfüllt, kann das Purpose-Statement überprüft oder Hinweise für die Formulierung des Purpose-Statements eingesehen werden. Falls das Unternehmen noch nicht „Purpose Ready“ ist, werden Handlungsempfehlungen zur Erreichung der Readiness gegeben. Im zweiten Schritt werden das Statement und die Formulierung bei Bedarf überprüft. Wurde im Unternehmen noch kein Corporate Purpose Statement etabliert, hilft das Tool bei der Formulierung des Statements.

Im dritten Schritt wird ein Purpose Reifegrad ermittelt und analysiert. Die gestellten Fragen betreffen zum Beispiel die Umwelt- und Sozialorientierung sowie die Unternehmenskultur. Es werden Purpose-Scores in den vier Dimensionen Klarheit, Kameradschaft, Synergie und Resonanz errechnet, und der endgültige Reifegrad wird dann anhand des niedrigsten der vier Scores festgelegt. Für eine detailliertere Analyse der Unternehmenskultur kann zu jeder Frage auf einen ausführlichen Fragebogen umgeschaltet werden. Wenn das Instrument zeiteffizienter genutzt werden soll, wird ein sogenanntes „Single Item“ zur Verfügung gestellt. Je nach ermitteltem und analysiertem Reifegrad lassen sich Zieldimensionen mit besonderem Verbesserungspotenzial identifizieren. Für jede dieser Dimensionen werden Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt – diese können bewertet werden und damit der unternehmensspezifischen Situation Rechnung zu tragen. Die Teilbereiche der Anwendung werden im Folgenden näher erläutert.

#### **4.1.2 Teilbereiche der Anwendung**

##### *Willkommenseite*

Auf der Willkommenseite wird der Nutzer über die Funktionsweise des Tools informiert. Mit dem Tool kann der Nutzer messen, welchen Reifegrad der Corporate Purpose im individuellen Unternehmen aufweist, Maßnahmen identifizieren, die den Corporate Purpose verbes-

sern und generelle Informationen zum Corporate Purpose lesen. Die Bearbeitung ist innerhalb von 20 Minuten möglich, eine genauere Analyse ist durch Bearbeitung von Detailfragen möglich.

### *Registrierung*

Als nächstes gelangt der Nutzer auf eine Registrierungsseite. Hier wird er darum gebeten, seinen Benutzernamen, ein Passwort, E-Mail-Adresse, den Firmennamen, Unternehmensgröße, Rechtsform, Branchenzugehörigkeit, Geschäftsmodell, Anzahl der Standorte, sowie Anzahl der aktiven Länder anzugeben. Diese Eingaben werden von dem IT-Tool gespeichert und ermöglichen es, mehrere Eingaben von Mitarbeitern derselben Firma zusammen auszuwerten.

### *Einführung (optional)*

Auf der Einführungsseite des IT-Demonstrators wird der Nutzer zunächst über die Funktionsweise des IT-demonstrators informiert. Der Nutzer kann zwischen den einzelnen Seiten des interaktiven IT-Demonstrators wechseln. Der interaktive IT-Demonstrator zeigt durch Anklicken mit der Maus Aktionsfelder in türkiser Farbe an, der Mauszeiger wechselt schließlich seine Darstellung von Zeiger zu Hand. Interaktionsfelder umfassen Auswahl- oder Eingabefelder. Darüber hinaus können Analysen ausgewertet oder weitere Informationen bereitgestellt werden. Als nächstes wird auf der Einführungsseite erklärt, wie Purpose einen Mehrwert im Unternehmen schaffen kann. Der Benutzer hat dann die Möglichkeit, sich eine Definition des Unternehmenszwecks anzeigen zu lassen. Hier wurde eine häufig zitierte Definition von Brosch gewählt (Brosch 2023): „Corporate Purpose ist die Daseinsberechtigung einer Organisation im Sinne eines Ziels, das über die Gewinnmaximierung hinausgeht und Werte schafft, indem es zum Wohl der Gesellschaft und des Planeten beiträgt“. Anschließend werden vier Arten von Nutzen vorgestellt, die sich aus dem Purpose ergeben. Diese Darstellung stützt sich auf Gulati (2022) (Gulati 2022b): richtungsweisend, motivierend, beziehungsorientiert und reputationsfördernd. Bestehende Managementmethoden ermöglichen es, die vier Zielvariablen zu beeinflussen. Die interne Kommunikation wirkt sich direkt auf die Purpose-Klarheit aus, indem sie zum Beispiel das Kostenmanagement durch weniger Verschwendung verbessert. Die Unternehmenskultur und -führung kann durch die Purpose-Kameradschaft motivational beeinflusst werden, durch die Senkung der Kosten für die Personal- und Talentgewinnung. Purpose-Klarheit und Purpose-Kameradschaft wirken



sich somit auf die interne Leistung aus. Eine höhere externe Leistung kann relational durch Purpose-Synergie erzeugt werden, zum Beispiel im Lieferanten- und Partnermanagement. Dies geschieht durch höhere Umsätze. Die Purpose-Resonanz kann sich durch Reputationsmanagement äußern. Reputations- und Beziehungsvorteile haben einen größeren Einfluss auf die externe Leistung. Alle diese Maßnahmen können zu einem höheren Unternehmenswert beitragen. Der Zusammenhang wird im IT-Demonstrator wie in Abbildung 4.1 dargestellt.

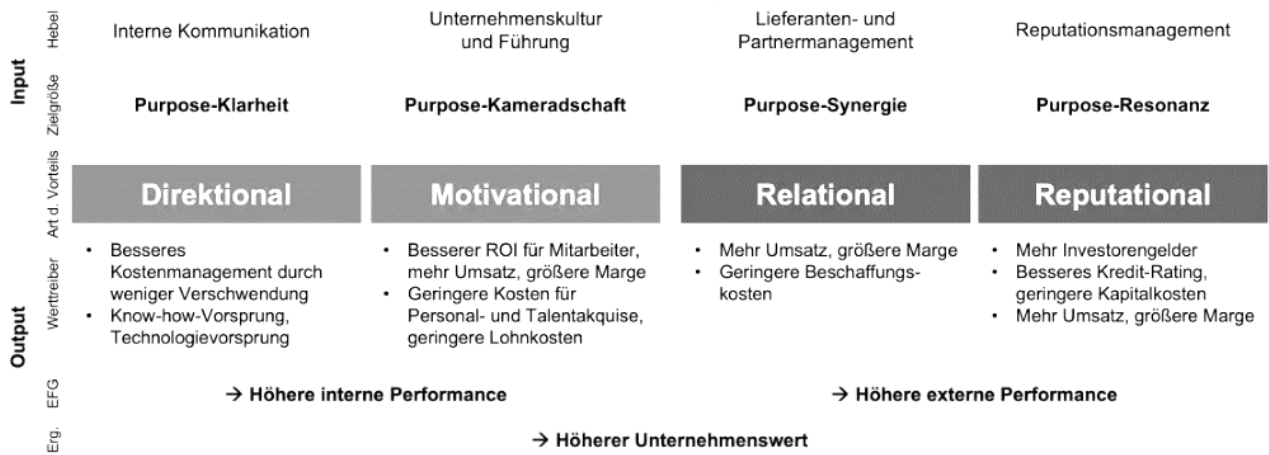


Abbildung 33: Zusammenhang von Managementmethoden und den Zielgrößen Klarheit, Kameradschaft, Synergie und Resonanz.

**Übersicht (optional)**

Auf der folgenden optionalen Übersichtsseite werden die Bereiche des IT-Demonstrators vorgestellt. Der Demonstrator beginnt mit der Bestimmung der Purpose-Readiness. Erst wenn die Bedingungen der Purpose-Readiness erfüllt sind, kann das Purpose-Statement geprüft und dann der Purpose-Reifegrad bestimmt werden. Verfügt das Unternehmen noch nicht über ein Purpose Statement, gibt der Demonstrator Hinweise, wie ein gültiges Purpose-Statement formuliert werden kann. Dazu werden dem Nutzer Fragen z.B. zur Umwelt- und Sozialorientierung sowie zur Unternehmenskultur gestellt. Der gesamte Purpose-Reifegrad ergibt sich aus der niedrigsten Punktzahl der vier Purpose-Dimensionen. In einem letzten Schritt kann der Purpose-Reifegrad verbessert werden. Hierfür empfiehlt der Demonstrator branchenspezifische Handlungsoptionen.

### *Purpose Readiness*

Der Begriff der Purpose-Readiness beschreibt, ob in einem Unternehmen die Voraussetzungen für die Einführung eines Corporate Purpose gegeben sind. Sind diese nicht gegeben, kann die Einführung eines Purpose Reputationsschäden und Vertrauensverlust zur Folge haben. Zur Ermittlung der Purpose Readiness werden dem Nutzer im Folgenden neun Items vorgegeben (siehe Abbildung 4.2). Der Nutzer soll diese Fragen auf einer Skala von 1: „trifft gar nicht zu“ bis 7: „trifft voll und ganz zu“ beantworten. Beispiel-Items sind: „Das Business Modell bzw. Kernprodukt ist zukunftsfähig.“ oder „Im Unternehmen und in der Lieferkette gibt es keine Menschenrechtsverletzungen“. Durch Anklicken wird das Ergebnis der neun Items vom Tool berechnet. Die beiden Items „Es gibt einen Willen der Geschäftsleitung, einen tiefgreifenden Änderungsprozess im Unternehmen einzuleiten oder fortzuführen.“ und „Angestrebte Änderungsprozesse gehen über Marketingzwecke hinaus.“ werden dabei mit dem Faktor 1.5 gewichtet, alle anderen Items mit dem Faktor 1.

Um die Purpose-Readiness zu erfüllen, muss ein Anwender den Aussagen mindestens zu mindestens 50 % zustimmen. Erfüllt der Nutzer die neun Anforderungen nicht, wird er darauf hingewiesen, dass er den Purpose Readiness Check nicht erfüllt hat. In diesem Fall werden Handlungsempfehlungen zur Herstellung der Purpose Readiness gegeben. Erfüllt der Anwender alle neun Kriterien und liefert der IT-Demonstrator ein positives Ergebnis zurück. Das Unternehmen erfüllt somit die Mindestanforderungen für die Einführung eines Corporate Purpose. Der Benutzer wird zur nächsten Seite geführt. Hier kann er zwischen drei Optionen wählen: Entweder wurde bereits ein Corporate Purpose Statement eingeführt und formuliert, es wurde noch kein Corporate Purpose Statement eingeführt und formuliert, oder die Einführung und Formulierung des Corporate Purpose Statements kann übersprungen werden.










1	Die rechtlichen Anforderungen an unsere Produkte und Prozesse werden vollumfänglich erfüllt.	
2	Im Unternehmen und der Lieferkette gibt es keine Menschenrechtsverletzungen.	
3	Im Unternehmen sind Nachhaltigkeitsbestrebungen erkennbar.	
4	Im Unternehmen gibt es keine toxische Unternehmenskultur oder gravierende Konflikte.	
5	Das Business Modell bzw. Kernprodukt ist zukunftsfähig.	
6	Es gibt keine Kontroversen, Skandale oder anhaltend schlechte Medienberichterstattung.	
7	Das Unternehmen hat bereits Ziele oder Wertevorstellungen definiert.	
8	Es gibt einen Willen der Geschäftsleitung, einen tiefgreifenden Änderungsprozess im Unternehmen einzuleiten oder fortzuführen.	
9	Angestrebte Änderungsprozesse gehen über Marketingzwecke hinaus.	

Abbildung 34: Die neun Items zur Überprüfung der Purpose-Readiness, Items 8 und 9 sind mit Faktor 1.5 gewichtet.

### Purpose Statement Überprüfung

Bei der Überprüfung der Purpose-Formulierung wird der Nutzer zunächst gebeten, das aktuelle Purpose Statement in das Tool einzugeben, um das Purpose-Statement für den Nutzer visuell sichtbar zu machen. Anschließend wird das Purpose-Statement hinsichtlich fünf Aussagen bewertet. Die fünf abgefragten Items beziehen sich beispielsweise darauf, ob die Formulierung des Purpose-Statements präzise und prägnant ist, nicht mehr als zwei Sätze umfasst, ob das Purpose-Statement langfristig relevant ist und ob alle im Purpose Statement formulierten Ziele über die reine Gewinnerzielung hinausgehen. Für jede der fünf Aussagen kann der Nutzer entscheiden, ob die Aussage zutrifft oder nicht. Am Ende wird das Ergebnis vom IT-Tool berechnet. Wenn alle Aussagen zutreffen, hat der Anwender den Purpose Readiness Check bestanden und das Unternehmen erfüllt somit die Mindestanforderungen an einen Corporate Purpose. Kann der Nutzer nicht allen fünf Aussagen zustimmen, hat er den Readiness-Check nicht bestanden und das Tool liefert Handlungsempfehlungen zur Herstellung Purpose-Readiness.

### Purpose Statement Formulierung

Wenn der Anwender noch kein Purpose-Statement formuliert hat, gibt das IT-Tool Hinweise zur Formulierung des Purpose-Statements. Die Hinweise orientieren sich an der Definition

von Corporate Purpose nach Brosch (Brosch 2023). Der Anwender soll sich also fragen, warum seine Organisation existiert, warum sie existieren muss und warum ihre Existenz für die Welt wichtig ist. Darüber hinaus soll das Purpose-Statement über die reine Gewinnerzielung hinausgehen und ein Ziel an sich und nicht ein Mittel zur Erreichung anderer Ziele sein. Schließlich soll das Corporate Purpose Statement einen positiven Beitrag für Gesellschaft und Umwelt leisten. Die Formulierung des Statements sollte zudem kurz und prägnant sein. Ein Corporate Purpose steht für eine tiefgreifende, ganzheitliche und langfristige Transformation (Brosch 2023). Darüber hinaus sollte im Idealfall das Management oder die oberste Führungsebene den Corporate Purpose initiieren. Die Unterstützung und Rücken- deckung durch das gesamte Management ist einer der kritischen Erfolgsfaktoren für den Corporate Purpose. Aufgrund des langfristigen Charakters und der weitreichenden Verän- derungen sollte auch auf der obersten Managementebene ein Konsens bestehen. Bei der Formulierung des Unternehmenszwecks sollte darauf geachtet werden, dass dieser so kurz und präzise wie möglich gehalten wird, damit er sowohl für interne als auch externe Stake- holder leicht verständlich und einprägsam ist. Darüber hinaus sollte bei der Formulierung des Unternehmenszwecks die langfristige Ausrichtung im Auge behalten werden. Der Un- ternehmenszweck sollte sowohl internen als auch externen Erwartungen Rechnung tragen, da er als universelle Daseinsberechtigung definiert wird. Je nach Fall können interne oder externe Stakeholder wichtiger sein (Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. 2018). Die frühe Ein- bindung der Mitarbeiter ermöglicht es individuelle Erwartungen an sinnstiftende Arbeit zu berücksichtigen.

Ein Purpose Statement sollte unabhängig von aktuellen Produkten oder Trends formuliert werden. Ein Interviewpartner im Rahmen des vorliegenden Projekts formulierte dies sehr spezifisch: „Was ist eigentlich die Daseinsberechtigung, die auch in 10, 20, 30 Jahren noch gilt, unabhängig vom Produkt?“ (ID 8). Außerdem ist eine zeitlose und allgemeine Wortwahl wichtig. Um einen Corporate Purpose zu identifizieren und in einem Statement zu formulie- ren, kann ein Blick in die Unternehmensgeschichte helfen. Warum wurde das Unternehmen gegründet, was waren die wichtigsten Bedürfnisse in der Gründungsphase? Informationen über die Geschichte des Unternehmens können im Archiv des Unternehmens gefunden werden.

Zudem liefert das Tool eine Abgrenzung zu Mission und Vision. Eine Mission beantwortet die Frage: Was ist unser Geschäftsmodell? Diese Frage wird aus Kundensicht beantwortet

und zielt auf einen Kundennutzen ab, den das Unternehmen schafft. Eine Mission beschreibt also, was ein Unternehmen tut. Ein Purpose hingegen beantwortet die Frage, warum ein Unternehmen Wert schafft. Eine Vision beschreibt einen zukünftigen Zustand, den ein Unternehmen anstrebt. Sie stellt ein langfristiges Ziel für das Unternehmen dar, das in der Regel in drei bis zehn Jahren erreicht werden kann. Damit ist eine Vision vor allem nach innen gerichtet und zukunftsorientiert. Der Purpose hingegen ist dauerhaft und zeitlos und richtet sich primär nach außen. Eine Vision hilft, den Corporate Purpose innerhalb des Zeithorizonts in konkrete Ziele zu übersetzen. Schließlich liefert der IT-Demonstrator praktische Beispiele für Corporate Purpose Statements. Als Inspiration werden z.B. Patagonia "Earth is now our only shareholder", Hilti: "Making Construction Better" und BlackRock: "help more and more people experience financial well-being" aufgelistet.

### *Purpose Score*

Anschließend kann der Reifegrad des Corporate Purpose bestimmt werden. Der Nutzer kann in den folgenden Kategorien Purpose Klarheit, Purpose Kameradschaft, Purpose Synergie sowie Purpose Resonanz jeweils zwischen 0 und 100 Punkten erreichen. Diese Punktwerte werden Purpose Scores genannt. Der Reifegrad des Corporate Purpose wird durch den niedrigsten der vier Scores bestimmt. Neben Fragen, die gezielt den vier Kategorien zugeteilt sind, werden auch Fragen zur Unternehmenskultur gestellt. Die gestellten Fragen werden auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis zu 7 (trifft voll und ganz zu) bewertet. Bei Fragen bezüglich der Unternehmenskultur hat der Nutzer für jede Frage die Möglichkeit auf einen ausführlicheren Fragebogen zu wechseln. Dieser kann allein, in einem Team, z.B. während eines Workshops, oder mittels umfassender Mitarbeitern- und Stakeholderbefragungen ausgefüllt werden.

Die folgenden Fragen sollen wahrheitsgemäß nach bestem Wissen beantwortet werden. Wenn der Nutzer auf eine Frage keine Antwort weiß, dann soll überlegt werden, ob eine andere Person im Unternehmen die Frage beantworten kann.

### *Fragen zur Unternehmenskultur*

Auf der nächsten Seite werden dem Nutzer neun Fragen zur Unternehmenskultur gestellt angelehnt an Unterreitmeier (Unterreitmeier 2004). Der Nutzer soll jeweils angeben, wie sehr die Aussagen auf einer Skala von 1: „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7: „trifft voll und ganz

zu“ zutreffen. Bei den neun Items hat der Nutzer jeweils die Möglichkeit, entweder das „Single Item“ zu beantworten oder durch einen Klick auf das Plus-Symbol einen ausführlicheren Fragebogen zum jeweiligen Item zu erhalten. Die Items Fragen beispielsweise danach, ob Entscheidungen von Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam getroffen werden, ob die Mitarbeiter auf klar definierte Ziele hinarbeiten oder ob das Arbeitsklima positiv ist. Die Detailfragen zum positiven Arbeitsklima fragen beispielsweise, ob Mitarbeiter für gute Arbeit gelobt werden oder ob die Vorgesetzten Vorbilder für ihre Mitarbeiter sind. In Abbildung 4.3 werden drei der neun Items dargestellt.

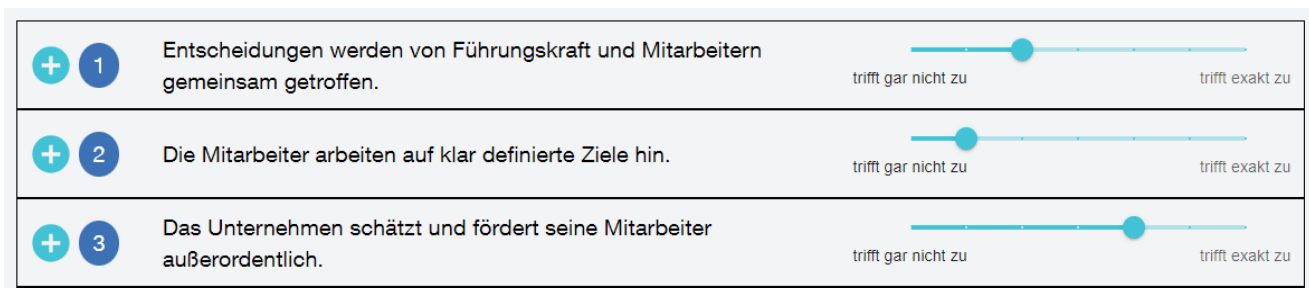


Abbildung 35: Drei der neun Single-Items zur Unternehmenskultur.

### Relevanz der SDGs

Teil des Unternehmenszwecks ist es, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu leisten. Zur Bewältigung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen definieren die Sustainable Development Goals (SDGs) Prioritäten und Ambitionen für 2030. Die SDGs sind die aktuellen globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Diese wurden im September 2015 in New York als Kernstück der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet und von allen Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen unterzeichnet. Unternehmen sind zunehmend gefordert, einen gesellschaftlichen Beitrag zur Erreichung der SDGs zu leisten. Je nach Branche und Position des Unternehmens in der Lieferkette können bestimmte SDGs besonders gut beeinflusst werden. Daher fragt der IT-Demonstrator zunächst nach der Branche und der Phase in der Lieferkette des Nutzers. Bei der Branche kann zwischen Automobilindustrie, Chemie, Pharma und Life Science Konsumgüter, Industriegüter, Dienstleistungen, Finanz- und Beratungsdienstleistungen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Logistik und Reisen oder Sonstige gewählt werden. Für die Phase in der Lieferkette kann gewählt werden zwischen Lieferantenaktivitäten, Produktionsphase, Nutzungsphase von Produkten

oder Dienstleistungen oder andere. Abhängig von der gewählten Kombination liefert der Demonstrator eine Grafik, die zeigt, welche SDGs für das jeweilige Unternehmen besonders relevant sind.

### SDG-Items

Auf der folgenden Seite wird der Nutzer gebeten, Fragen zu den 17 SDGs zu beantworten. Je nach Purpose Dimension werden acht bis neun Fragen zu den jeweiligen Dimensionen gestellt. Die Fragen können auf einer siebenstufigen Likert-skala von 1 „trifft gar nicht“ zu bis 7 „trifft voll und ganz zu“ beantwortet werden (siehe Abbildung 4.4). Bei der Dimension Purpose Klarheit wird beispielsweise gefragt, ob im Unternehmen klar kommuniziert wird, welche Maßnahmen für die Gesundheit und das Wohlergehen aller Mitarbeiter ergriffen werden (SDG 3). Bei Purpose-Kameradschaft wird gefragt, ob alle Führungsebenen divers besetzt sind (SDG 5). Bei der Purpose-Synergie wird gefragt, ob bei der Auswahl von Energiequellen und Lieferanten die nachhaltigste Option gewählt wird (SDG 7). Bei der Purpose-Resonanz lautet ein Item: „das Unternehmen hat eine Regelung zur Mülltrennung und der Vermeidung von Plastik an so vielen Stellen wie möglich“ (SDG 14). Nach der Beantwortung aller Fragen kann das Ergebnis in Form des Purpose Reifegrads berechnet werden.

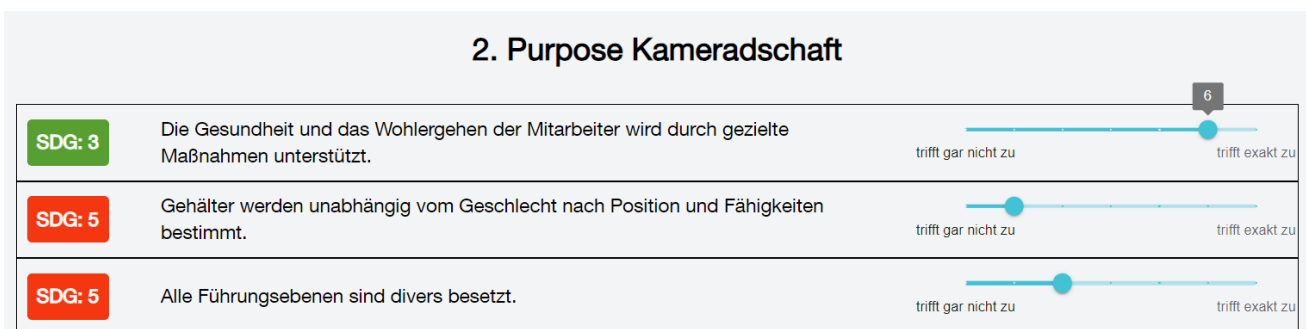


Abbildung 36: Drei der acht SDG-Items zur Purpose-Kameradschaft.

### Ergebnis: Purpose Reifegrad

Der Purpose Reifegrad wird in den vier Dimensionen Klarheit, Kameradschaft, Synergie und Resonanz einzeln berechnet. Die erreichte Punktzahl in den jeweiligen Kulturdimensionen zählt jeweils zur Hälfte in die Purpose Scores ein. Die andere Hälfte wird durch die Antworten in den SDGs der jeweiligen Dimension berechnet. Insgesamt kann ein Nutzer maximal 50 Punkte in den Kulturdimensionen und 50 Punkte in den SDGs je Dimension erreichen. Ab 20 Punkten befindet sich der Nutzer auf der Stufe „Beginner“, ab 40 Punkten zählt der Nutzer

zu den „Verbesserern“. Ab 60 Punkten ist der Nutzer ein sogenannter „Aufsteiger“. Mit 80 oder mehr Punkten handelt es sich um einen „Vordenker“. Die erreichte Punktzahl in den vier Dimensionen wird dem Nutzer vom IT-Tool in Form eines Tortendiagramms dargestellt, dass die „Entfaltung“ des Corporate Purpose im Unternehmen symbolisieren soll (siehe Abbildung 38).

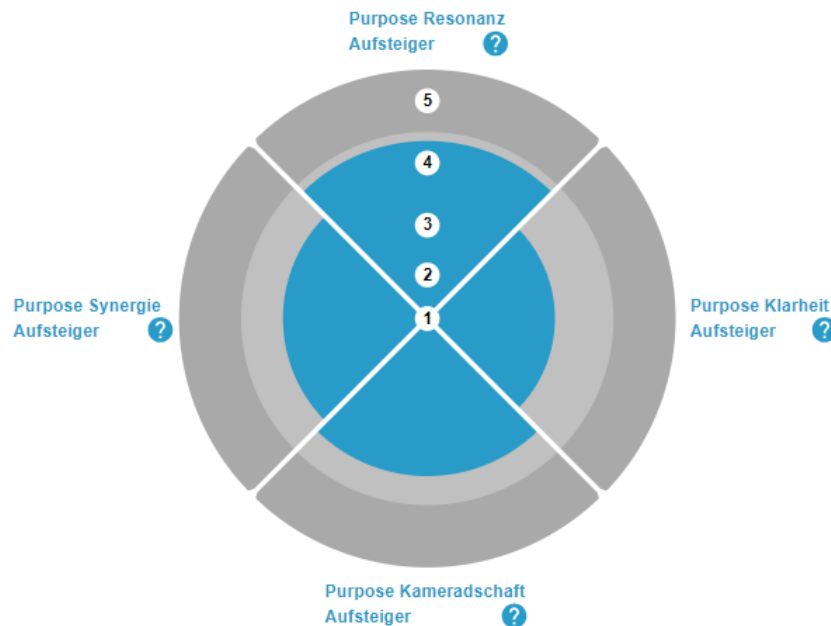


Abbildung 37: Der Purpose Score in den vier Dimensionen.

Im abgebildeten Beispiel ist der Nutzer ein Verbesserer in den Dimensionen Purpose-Resonanz und Purpose-Synergie. In Purpose-Klarheit ist er ein Aufsteiger und in Purpose-Kameradschaft ein Vordenker. Die jeweils niedrigste Dimension bestimmt den gesamten Reifegrad des Unternehmens. Im gezeigten Beispiel handelt es sich folglich insgesamt um einen Verbesserer. Das Unternehmen erfüllt die Voraussetzungen der Purpose-Readiness und hat mindestens 40 Punkte in den Purpose-Dimensionen erreicht. Dieser Gesamtscore wird dem Nutzer ebenfalls in Form einer Pyramide grafisch dargestellt (siehe Abbildung 39). Auf der Ergebnisseite hat der Nutzer zudem die Möglichkeit sich die wissenschaftlichen Quellen zum Hintergrund des Tools anzeigen zu lassen. Außerdem kann er sich Maßnahmen anzeigen lassen, welche die einzelnen Scores in den Dimensionen verbessern können. Die Purpose Klarheit lässt sich beispielsweise verbessern, indem der Purpose klar kommuniziert wird, sodass ihn alle Mitarbeiter kennen. Hier empfiehlt das Tool beispielsweise die Nutzung interner Kommunikationskanäle oder visuelle Botschaften digital und gedruckt mit erhöhtem



Wiedererkennungswert zu erzeugen. Purpose Klarheit kann darüber hinaus verbessert werden indem beispielsweise die Mitarbeiter ermutigt werden über die Gestaltung der Zukunft nachzudenken und dies in Form von Feedback an Führungskräfte weiter zu tragen. Die Purpose Synergie kann verbessert werden, indem die gesetzlichen und branchenspezifischen Vorschriften von Arbeitsbedingungen und arbeiterrechten eingehalten werden. Im Tool hat der Nutzer die Möglichkeit sich eine Vielzahl von individuellen Handlungsempfehlungen anzeigen zu lassen. Bei jeder dieser Handlungsempfehlungen hat der Nutzer die Möglichkeit den aktuellen Arbeitsstand zu visualisieren, beispielsweise ob die Maßnahme ein aktuelles To-do ist, bereits durchgeführt wird oder erledigt wurde. So ist ein kontinuierlicher Fortschritt auf dem Weg zu einem verbesserten Corporate Purpose möglich.

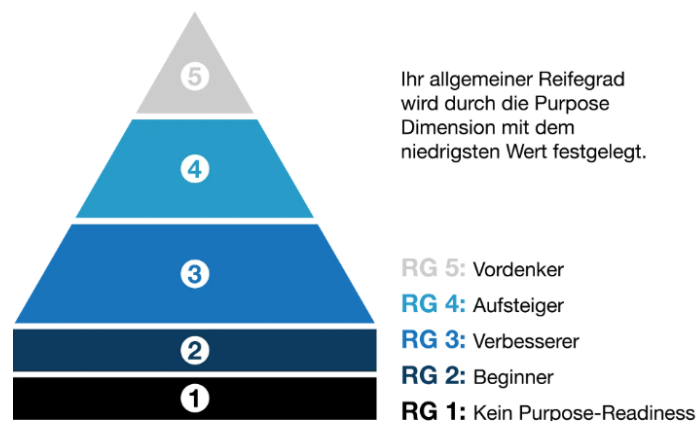


Abbildung 38: Beispiel-Reifegrad 4: "Aufsteiger".

### *Return on Purpose*

Auf der Ergebnisseite wird der Nutzer zum Bereich „Return on Purpose“ weitergeleitet. Hier kann der monetäre Wert des Corporate Purpose ermittelt werden. Dabei muss der Nutzer zunächst verschiedene Key-Performance-Indikatoren (KPIs), wie beispielsweise den Net-Promoter-Score oder den Jahresumsatz im Vergleich zum Vorjahr angeben. Sobald mehrere Unternehmen ihre Daten eingeben, kann ein Vergleich mit dem Wettbewerb erfolgen. Dabei setzt das IT-Tool den monetären Wert mit dem Corporate Purpose in Zusammenhang. Diese Funktion dient dazu, den Zugewinn durch die Verbesserung von Corporate Purpose messbar zu machen.

## Handlungsempfehlungen

Nachdem der Purpose-Reifegrad bestimmt wurde, hat der Nutzer die Möglichkeit, individuelle Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Corporate Purpose anzeigen zu lassen. Die Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den zuvor niedrig gescorten Items (Kulturitems oder SDG-Items). Dabei sind besonders diejenigen SDG-Items relevant, welche zuvor als branchenabhängig beeinflussbar identifiziert wurden (siehe Abschnitt *Relevanz der SDGs*). Im Folgenden werden beispielhafte Handlungsoptionen in jeder der vier Purpose-Dimensionen erläutert.

### *Handlungsempfehlungen geringe Purpose-Klarheit*

Im Falle einer gering ausgeprägten Purpose-Klarheit gibt das IT-Tool praxisorientierte Handlungsempfehlungen, um die Verbreitung des Corporate Purpose effektiv zu fördern. Dabei liegt der Fokus darauf, den Purpose so zu kommunizieren, dass er von allen Mitarbeitern verinnerlicht wird. Die Implementierung dieser Empfehlungen zielt darauf ab, die unternehmensweite Verständnislücke zu schließen und eine gemeinsame Grundlage für die Purpose-Integration zu schaffen.

*Storytelling und Leitmotive als Kommunikationsfaden:* Das IT-Tool schlägt vor, Storytelling und Leitmotive als Kommunikation einzusetzen. Durch narratives Erzählen und klare Leitbilder kann der Purpose auf eine kohärente und ansprechende Weise vermittelt werden. Dies fördert nicht nur das Verständnis, sondern auch die emotionale Verbindung der Mitarbeiter zum Purpose.

*Nutzung verschiedener interner Kommunikationskanäle:* Eine vielfältige Auswahl an internen Kommunikationskanälen wird empfohlen, um die Reichweite der Purpose-Kommunikation zu maximieren. Die Verwendung unterschiedlicher Kanäle, sei es durch E-Mails, Intranet, Mitarbeitermeetings oder andere, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Botschaft effektiv vermittelt wird. Die Vielfalt der Kommunikationswege stärkt die Eingängigkeit der Nachricht.

*Visuelle Botschaften digital und gedruckt:* Die Integration von visuellen Botschaften in digitaler und gedruckter Form wird als unterstützende Maßnahme vorgeschlagen. Klare und reduzierte visuelle Elemente steigern den Wiedererkennungswert und tragen dazu bei, den Purpose visuell ansprechend zu präsentieren.

*Verbale Botschaften durch Unternehmensführung und Führungskräfte:* Die Rolle der Unternehmensführung und anderer Führungskräfte in der Purpose-Kommunikation wird betont. Dies schließt Reden der Unternehmensführung sowie Beiträge von weiteren Führungskräften ein. Diese Botschaften können sowohl mündlich als auch schriftlich erfolgen und digital bereitgestellt werden, um eine breite Reichweite sicherzustellen.

*Interaktive Handlungsoptionen für den Nutzer:* Um die Praktikabilität der Empfehlungen zu gewährleisten, ermöglicht das IT-Tool dem Nutzer eine aktive Rolle bei der Umsetzung. Der Nutzer kann wählen, ob er die Empfehlungen ablehnt, sie umsetzen möchte, bereits daran arbeitet oder sie bereits erfolgreich umgesetzt hat. Diese interaktiven Optionen fördern eine individualisierte und effektive Umsetzung der Handlungsempfehlungen je nach den Gegebenheiten und Bedürfnissen des Unternehmens.

#### *Handlungsempfehlungen geringe Purpose-Resonanz*

Im Kontext einer gering ausgeprägten Purpose-Resonanz präsentiert das IT-Tool umfassende Empfehlungen, um das purpose-orientierte Selbstverständnis eines Unternehmens glaubwürdig in der Öffentlichkeit zu kommunizieren und dabei gleichzeitig den Vorwurf des Purpose-Washing zu vermeiden. Diese Empfehlungen basieren auf aktuellen Erkenntnissen aus der Literatur ((Bihler/ Müller 2021); (Ahsen/ Gauch 2022); (Eckert, G., & Silten, B. 2020); (Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. 2018) und wurden durch Interviewdaten (Interview ID 6/7) gestützt.

*Glaubwürdige Kommunikation des Corporate Purpose:* Das IT-Tool empfiehlt eine authentische und glaubwürdige Kommunikation des Corporate Purpose, um eine resonanzarme Situation zu verbessern. Dies beinhaltet die klare Darlegung des purpose-orientierten Selbstverständnisses des Unternehmens sowie die transparente Kommunikation der damit verbundenen Handlungen.

*Vermeidung von Purpose-Washing:* Um etwaigen Vorwürfen des Purpose-Washing vorzubeugen, legt das IT-Tool besonderen Wert darauf, Vertrauen durch glaubwürdige Maßnahmen aufzubauen. Dies kann durch die Veröffentlichung des Corporate Purpose, verbunden mit einer öffentlichen Verpflichtung, erreicht werden. Hierbei steht die transparente Darlegung im Mittelpunkt, um das Vertrauen externer Stakeholder wie Investoren, Aktionäre und der Gemeinschaft zu gewinnen (Eckert, G., & Silten, B. 2020).

*Entwicklung einer überzeugenden Purpose-Story:* Die Schaffung einer überzeugenden Purpose-Story wird als essenziell betrachtet, um externe Stakeholder zu erreichen. Das IT-Tool schlägt vor, eine narrative Struktur zu nutzen, die den Corporate Purpose auf eine ansprechende und emotional packende Weise präsentiert. Dies dient dazu, positive Resonanz bei Investoren, Aktionären und anderen externen Stakeholdern zu erzeugen (Eckert, G., & Silten, B. 2020).

*Unabhängige Überwachung und Bewertung:* Um die Glaubwürdigkeit zu stärken, wird empfohlen, den Fortschritt des Corporate Purpose durch unabhängige externe Stellen überwachen und bewerten zu lassen. Diese externe Validierung unterstützt die Authentizität der Purpose-Aktivitäten und trägt dazu bei, das Vertrauen der Öffentlichkeit zu festigen (Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. 2018); (Ahsen/ Gauch 2022).

*Erstellung eines Kommunikationsplans:* Ein maßgeblicher Schritt zur Steigerung der Purpose-Resonanz ist die Erstellung eines umfassenden Kommunikationsplans. Dieser sollte eine regelmäßige, klare und konsistente Kommunikation sowohl nach außen als auch nach innen gewährleisten. Ein solcher Plan ermöglicht es dem Unternehmen, seine Purpose-Botschaft effektiv zu verbreiten und dabei einen nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen (Ahsen/ Gauch 2022); Interview ID 6/7).

#### *Handlungsempfehlungen geringe Purpose-Synergie*

Im Falle einer gering ausgeprägten Purpose-Synergie schlägt das IT-Tool vor, die Integration externer Stakeholder als zentralen Hebel zur Verbesserung dieses Aspekts zu nutzen. Diese Empfehlungen basieren auf fundierten Erkenntnissen aus der Literatur (Remy et al. 2021) und zielen darauf ab, die Interaktion mit externen Stakeholdern zu intensivieren, um eine harmonischere und synergistischere Verbindung mit dem Corporate Purpose zu erreichen.

*Berücksichtigung von Primär- und Sekundär-Stakeholdern:* Das Tool empfiehlt, über die klassischen primären externen Stakeholder wie Kunden und Lieferanten hinauszugehen und auch zusätzliche Akteure zu berücksichtigen. Hierbei spielen Organisationen mit ähnlichen Zielen oder komplementären Werten eine entscheidende Rolle (Remy et al. 2021).

*Einbeziehung umfassender Purpose-Stakeholder:* Remy et al. (2021) erweitern den Kreis der Purpose-Stakeholder und schließen jeden ein, der den Corporate Purpose beeinflusst

oder von ihm betroffen sein könnte. Diese umfassendere Betrachtungsweise ermöglicht eine ganzheitliche Integration von externen Stakeholdern in den Purpose-Entwicklungsprozess (Remy et al. 2021).

*Förderung von Partnerschaften und Wertschöpfung:* Für externe Stakeholder im Allgemeinen wird die Bildung von Partnerschaften und die gemeinsame Wertschöpfung als essenzieller Ratschlag hervorgehoben. Das Tool empfiehlt Unternehmen, enge Beziehungen zu externen Partnern aufzubauen, um gemeinsam Werte zu schaffen, die im Einklang mit dem Corporate Purpose stehen.

*Einfordern von Sozial- und Umweltstandards:* Um eine höhere Purpose-Synergie zu erreichen, schlägt das Tool vor, von externen Partnern Sozial- und Umweltstandards einzufordern. Dies kann beispielsweise durch die Überprüfung der verwendeten Materialien und Standorte erfolgen, um sicherzustellen, dass diese im Sinne des Umweltschutzes und sozial verträglich ausgewählt sind.

*Gleichbehandlung und Biodiversität:* Die Empfehlungen schließen die Gleichbehandlung aller Geschlechter ein und ermutigen Partnerunternehmen dazu, Werte wie Biodiversität zu schützen. Lokale Kooperationen können hierbei eine Rolle spielen, um das Ökosystem zu bewahren und sicherzustellen, dass soziale und ökologische Standards eingehalten werden.

#### *Handlungsempfehlungen geringe Purpose-Kameradschaft*

Im Falle einer gering ausgeprägten Purpose-Kameradschaft betont das IT-Tool ebenfalls die zentrale Bedeutung der Integration externer Stakeholder, um eine umfassende und unterstützende Gemeinschaft im Einklang mit dem Corporate Purpose zu schaffen.

*Freiheit zur Umsetzung des Corporate Purpose:* Das Tool empfiehlt, den Mitarbeitern Freiheit zu gewähren, dem Corporate Purpose entsprechend zu handeln. Dies kann durch die Bereitstellung von Bildungs-, Trainings- und Entwicklungsprogrammen erfolgen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, den Purpose eigenständig in ihren täglichen Aufgaben zu verfolgen.

*Umsetzung durch Workshops, Coachings und Bildungsangebote:* Die Programme zur Umsetzung des Corporate Purpose können durch gezielte Workshops, Coachings und Bildungsangebote unterstützt werden. Diese Maßnahmen fördern nicht nur das Verständnis des Purpose, sondern bieten auch konkrete Handlungsoptionen für die Mitarbeiter.

*Gewährung von Handlungsautonomie:* Die Mitarbeiter können ermutigt werden, eigenverantwortlich dem Corporate Purpose zu folgen, indem ihnen mehr Handlungsautonomie gewährt wird. Dies kann die Schaffung eines inspirierenden Rahmens für die Umsetzung des Purpose in den individuellen Aufgabenbereichen beinhalten.

*Verknüpfung von Purpose mit sinnstiftender Arbeit:* Die Empfehlungen schlagen vor, den Corporate Purpose mit individueller sinnstiftender Arbeit zu verknüpfen. Dies kann beispielsweise durch den Dialog über mögliche Diskrepanzen zwischen der Arbeit und persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter erfolgen.

*Förderung einer kritischen Haltung:* Zusätzlich wird empfohlen, eine kritische Haltung der Mitarbeiter gegenüber der Konsum- und Produktionsverantwortung des Unternehmens zu fördern. Dies trägt dazu bei, interne Ansprüche zu schärfen und Potenziale zur Verbesserung zu identifizieren.

Insgesamt sollen diese Empfehlungen dazu beitragen, eine Purpose-Kameradschaft im Unternehmen zu fördern, die auf einer starken Integration von externen Stakeholdern und der individuellen Freiheit der Mitarbeiter basiert.

## **4.2 Demonstration und Evaluation**

Der IT-Demonstrator wurde in zweierlei Hinsicht validiert, um seine Qualität und die Praktikabilität sicherzustellen. Da das Ziel war, ein für KMU anwendbares Tool zu entwickeln, war es entscheidend, die Meinungen von Experten zu integrieren. Erstens wurde das Tool hinsichtlich Faktoren aus der Literatur überprüft. Zudem wurde der IT-Demonstrator im Rahmen von Bewertungsworkshops gemeinsam mit den Mitgliedern des projektbegleitenden Ausschusses validiert.

### **Theoretische Evaluation**

Das entwickelte IT-Tool wurde zunächst anhand Kriterien aus der wissenschaftlichen Literatur überprüft. Kostoff und Schaller identifizierten zehn kritische Faktoren zur theoretischen

Validierung (Kostoff/ Schaller 2001). Ein Kriterium ist das Engagement des Top-Managements für die Initiierung eines langfristigen und tiefgreifenden Prozesses. Dies wird in der einführenden Beschreibung von Corporate Purpose sowie in der Purpose-Readiness-Bewertung und Items zur Purpose-Klarheit berücksichtigt. Die verantwortliche Führungsebene, häufig auch der Nutzer des Tools, ist für die Umsetzung des Corporate Purpose verantwortlich.

Zweitens ist die Motivation des verantwortlichen Managers entscheidend, da er die Grenzen und den Umfang festlegt (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Im Kontext des vorliegenden Projekts ist der Manager für den Corporate Purpose verantwortlich und daher, der hauptsächliche Nutzer des entwickelten IT-Tools. Indem er den Selbstbewertungsfragebogen ausfüllt und Maßnahmen auswählt, trägt diese Person eine erhebliche Verantwortung zur Verwendung des Tools. In einigen Fällen können Umfragen oder Workshops auch weitere Ansichten integrieren (siehe unten). Im Allgemeinen kann ein Corporate Purpose, beispielsweise durch die Kategorie "Purpose-Kameradschaft", die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ansprechen. Dieser Effekt kann auch auf den verantwortlichen Manager übertragen werden.

Drittens wird die Kompetenz der Teammitglieder erwähnt (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Aufgrund der Neuheit des Corporate-Purpose-Konzepts kann es in der Praxis herausfordernd sein, Experten auf diesem Gebiet zu haben. Die Maßnahmen zur Purpose-Kameradschaft zielen jedoch darauf ab, geeignete Purpose-Kompetenzen aufzubauen und Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten einzustellen.

Der vierte Punkt besagt, dass die wichtigsten Interessengruppen auch die Haupttreiber bei Veränderungsprozessen sein sollten (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Das Corporate-Purpose-Konzept involviert viele interne und externe Stakeholder. Die schiere Anzahl der Stakeholder macht ihre direkte Beteiligung am Prozess schwierig. An verschiedenen Punkten im Transformationsprozess wird versucht, diese Stakeholder zu integrieren. Dies beginnt mit der Definition eines Corporate Purpose, bei dem die Meinungen und Ansichten der Stakeholder berücksichtigt werden. In der Transformation werden interne Stakeholder in Bezug auf Purpose-Klarheit und Purpose-Kameradschaft berücksichtigt, während Purpose-Synergie und Purpose-Resonanz externe Stakeholder ansprechen.

Fünftens sollte bei der Entwicklung Methoden zur Veränderung von Prozessen eine Normalisierung und Standardisierung angestrebt werden (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Bei dem hier

beschriebenen Tool existieren jedoch noch keine Vergleichstools. Im vorliegenden Anwendungsfall ist ein Vergleich mit anderen Tools innerhalb des Unternehmens daher nicht notwendig.

Sechstens ist es wesentlich, Kriterien für die Auswahl von Tool-Komponenten zu definieren und beispielsweise die Auswahl von Knotenpunkten und deren Quantifizierung zu berücksichtigen (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Entscheidungen an den Knotenpunkten basieren entweder auf quantifizierbaren Benutzereingaben (numerische Werte oder Boolesche Aussagen) oder auf benutzerbasierten, ausschließlich unternehmensspezifischen Bedingungen. In dieser Hinsicht wird die Anzahl der Entscheidungen, die Benutzer treffen müssen, aufgrund systembasierter Entscheidungsfindung reduziert.

Der siebte Punkt betrifft die Zuverlässigkeit und Wiederholbarkeit des Vorgehens (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Einerseits fällt hierunter das entwickelte IT-Tool, andererseits sollten verschiedene Benutzer innerhalb eines Unternehmens bei der Anwendung des IT-Tools zu denselben Schlussfolgerungen kommen. Da das vorliegende Projekt einen eher explorativen Charakter hat und einen ersten Ansatz liefert, wie Corporate Purpose im Unternehmen operationalisiert werden kann, bildet das entwickelte IT-Tool nur eine Möglichkeit ab, wie der Corporate Purpose gemessen werden kann. Da das IT-Tool subjektive Einschätzungen quantitativ abbildet, werden verschiedene Benutzer des Tools zu unterschiedlichen Ergebnissen im Tool gelangen. Im Idealfall nutzen mehrere Personen eines Unternehmens das IT-Tool. Durch die Registrierung können mehrere Personen einer Firma zugeordnet werden. Der letztendliche Score eines Unternehmens kann dann durch die Punktzahlen mehrerer Nutzer desselben Unternehmens gemittelt werden, wodurch eine robustere Messung möglich ist.

Der achte Punkt betrifft die Relevanz für zukünftige Handlungsmöglichkeiten, da Veränderungsmaßnahmen einen entscheidungsorientierten Fokus haben sollten (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Das im vorliegenden Forschungsprojekt entwickelte IT-Tool wird diesem Punkt besonders gerecht, indem es mithilfe der vier Purpose-Dimensionen defiziente Bereiche identifiziert und dimensionsspezifische Maßnahmen vorschlägt. Die endgültige Entscheidung über die Anwendung einzelner Maßnahmen obliegt jedoch immer dem Benutzer.

Der neunte Punkt betrifft die Entwicklungskosten des Tools, die oft unterschätzt werden (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Hierbei ist die Zeit, die von Managern und Experten aufgewendet



wird, der Hauptkostentreiber. Die Zeit, die für die Anwendung des IT-Tools benötigt wird, wurde berücksichtigt. Beispielsweise ist die ungenauere, aber schnellere Selbstbewertung die Standardoption bei der Beantwortung der Fragebögen. Detaillierte Fragen für präzisere Ergebnisse sind verfügbar, aber nur optional. Nach der Analyse der vier Purpose-Bewertungen besteht die Möglichkeit, sich nur auf die schlechteste Kategorie zu konzentrieren und die anderen aus Zeitgründen auszuschließen. Das Tool ermöglicht damit sowohl eine zeiteffiziente als auch eine detailorientierte Bearbeitung.

Letztendlich berücksichtigt der zehnte Punkt einen globalen und aktuellen Datenpool (vgl. Kostoff/ Schaller 2001). Unternehmen sollten sich der globalen, sozialen Herausforderungen bewusst sein, um den spezifischen Anwendungsfall zu erfüllen. Darüber hinaus könnten sie Corporate-Purpose-Transformationen anderer Unternehmen beobachten, da gemeinsame Unternehmungen oder ein Austausch von Wissen möglich sind. Der erste Punkt wird in der Kategorie Purpose-Klarheit behandelt. Der zweite Punkt wird durch die Identifizierung von unterstützenden Partnern in der Kategorie Purpose-Synergie adressiert. Eine mögliche Weiterentwicklung des vorliegenden Tools beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse anderer Toolanwender, sodass ein Vergleich innerhalb und außerhalb der eigenen Branche oder Region möglich wird.

Das entwickelte IT-Tool erfüllt somit die zehn Kriterien für hochwertige Veränderungsprozesse gemäß Kostoff und Schaller (vgl. Kostoff/ Schaller 2001, S. 141) zum größten Teil. Lediglich das siebte Kriterium zur Reproduzierbarkeit wird nicht vollumfänglich erfüllt. Dies ist aufgrund des explorativen Charakters des vorliegenden Forschungsvorhabens jedoch kein zwingend notwendiges Kriterium. Ebenfalls wird dies den Anwendern bei der Bearbeitung des Tools mitgeteilt. Dieses Kriterium wird somit ausreichend berücksichtigt. Der nächste Schritt im Validierungsprozess bestand, das entwickelte Tool ausgewählten Mitgliedern des Projektausschusses vorzulegen und zu demonstrieren.

### **Praktische Demonstration und Evaluation**

Im Rahmen eines Bewertungsworkshops am 01.02.2024 wurde der IT-Demonstrator vor einem Mitglied, des Projektausschusses präsentiert und vor Ort einer Evaluation unterzogen. Anwesend waren nicht nur Vertreter der drei beteiligten Forschungseinrichtungen, sondern auch vier Unternehmensvertreter aus den Bereichen Unternehmensführung, Personalentwicklung und Marketing.

Die Resonanz auf das IT-Tool war durchweg positiv. Die Erklärungstexte, Fragestellungen und Ergebnisse wurden von sämtlichen Teilnehmern, als äußerst verständlich und hilfreich für die Entscheidungsfindung auf Führungsebene bewertet. Im Verlauf der Präsentation wurden einige Anregungen zur Verbesserung der visuellen Darstellung des Tools geäußert. Insbesondere der Wunsch nach einem größeren Eingabefeld für das Purpose-Statement sowie die Integration von "weiß ich nicht" und "nichtzutreffend" Optionen bei bestimmten Items wurden von den Anwesenden formuliert. Diese Anregungen fanden Berücksichtigung in der überarbeiteten Version des IT-Tools.

Die Nutzer äußerten den Wunsch nach einer eingängigeren Darstellung des erreichten Reifegrads, da die ursprüngliche Darstellung als zu komplex empfunden wurde. Die Visualisierung des Reifegrads war zuvor möglicherweise zu detailliert oder schwer zu interpretieren, was es den Anwendern erschwerte, schnell und klar zu erfassen, wo genau sich ihre Organisation im Hinblick auf den Purpose befand.

In Reaktion auf dieses Feedback wurde die Darstellung grundlegend überarbeitet. Im finalen Tool wurde der erzielte Reifegrad nun prominent in der Überschrift und in einer Abbildung ohne ausführliche Beschriftung präsentiert. Diese bewusste Entscheidung wurde getroffen, um die visuelle Präsentation des Reifegrads zu vereinfachen und den Fokus auf das Wesentliche zu legen. Durch die Entfernung von überflüssigen Details und die Konzentration auf das zentrale Ergebnis wurde die Information leichter zugänglich und verständlicher für die Nutzer gemacht.

Ein weiteres Merkmal der überarbeiteten Darstellung war die Verwendung von Farben, um wichtige Kategorien hervorzuheben. Diese visuelle Akzentuierung half den Anwendern, auf einen Blick die entscheidenden Bereiche zu erkennen und zu verstehen, welche Aspekte des Purpose besonders entwicklungsbedürftig oder bereits fortgeschritten waren.

Insgesamt führten diese Anpassungen zu einer deutlich verbesserten Benutzererfahrung und trugen dazu bei, dass die Nutzer das Tool effektiver nutzen konnten, um den Reifegrad des Purpose in ihrer Organisation zu erfassen und zu verbessern.

Ein interessanter Aspekt, der während der Diskussion aufkam, war die Beobachtung, dass die gemeinsame Nutzung des Tools durch mehrere Personen als vorteilhafter empfunden wurde als die individuelle Nutzung. Dies wurde damit begründet, dass viele Fragen je nach

individueller Perspektive unterschiedlich beantwortet werden könnten. In diesem Kontext wurde die Empfehlung ausgesprochen, dass eine breitere Anwendung des Tools innerhalb einer Organisation dazu beitragen könnte, vielfältigere und umfassendere Einblicke zu gewinnen.

Positiv bewertet wurde auch die Möglichkeit, neben den einzelnen Items ausführlichere Fragebögen anzeigen zu lassen. Diese Funktion ermöglichte es den Nutzern, bei Bedarf tiefergehende Fragen zu bestimmten Aspekten zu erhalten. Insbesondere für komplexe oder weniger vertraute Themenbereiche wurde dies als äußerst hilfreich empfunden. Die zusätzlichen Informationen trugen dazu bei, ein umfassenderes Verständnis für die zugrunde liegenden Konzepte und Zusammenhänge zu entwickeln, was wiederum die Qualität der Antworten verbesserte. In der überarbeiteten Version des Tools wurde diesem Aspekt verstärkt Rechnung getragen, indem der Verweis auf die Möglichkeit der Anzeige ausführlicher Items besonders hervorgehoben wurde. Dies stieß auf positive Resonanz bei den Nutzern und wurde als bedeutender Schritt zur Steigerung der Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit des IT-Tools betrachtet.

#### **4.2.1 Nutzen der erzielten Ergebnisse für KMU**

Das entwickelte IT-Tool zur Messung von Corporate Purpose präsentiert sich als maßgeschneiderte Lösung, die insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen eine Fülle von Vorteilen bietet. Diese Vorteile zielen darauf ab, die Integration und Optimierung von Corporate Purpose in ihrem Geschäftsumfeld zu fördern, wobei das Tool als vielseitiges Instrument dient. Da der Nutzen davon abhängig ist, wie viele Nutzer das entwickelte Tool anspricht und gleichzeitig von deren wahrheitsgemäßer Handhabung abhängig ist, wird auf die Abwägung von Spezifität und Subjektivität im zweiten Punkt eingegangen.

##### *Vorteile der Nutzung*

*Informationsquelle zum Thema Corporate Purpose:* KMU verfügen häufig über begrenzte Ressourcen für spezialisierte Schulungen und Beratungen. Das Tool übernimmt die Rolle einer umfassenden Informationsquelle, die es den Unternehmen ermöglicht, sich eingehend über Corporate Purpose zu informieren. Es vermittelt die Grundlagen, Ziele und Vorteile von Corporate Purpose in einer verständlichen Weise, wodurch externe Expertise minimiert und der Zugang zu relevantem Wissen erleichtert wird.

*Unterstützung bei der Formulierung eines Corporate Purpose Statements:* Eine strukturierte Herangehensweise zur Formulierung eines Corporate Purpose Statements ist für viele Unternehmen von unschätzbarem Wert. Das Tool bietet KMU interaktive Funktionen und Vorlagen, um sie bei diesem Prozess zu unterstützen. Unternehmen erhalten einen klaren Leitfaden, der nicht nur die interne Ausrichtung fördert, sondern auch als Grundlage für die externe Kommunikation dient. Dies trägt dazu bei, dass Corporate Purpose authentisch und wirkungsvoll vermittelt wird.

*Plausibilitätsprüfung bestehender Corporate Purpose Statements:* Unternehmen, die bereits ein Corporate Purpose Statement haben, können durch das Tool eine kritische Prüfung vornehmen. Das Tool liefert Hinweise, wie ein authentisches und wirkungsvolles Corporate Purpose Statement auszusehen hat und liefert Beispiele erfolgreicher Statements.

*Identifikation besonders relevanter Sustainable Development Goals (SDGs):* Mithilfe des Tools können KMUs herausfinden, welche der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) besonders relevant für ihre Branche und ihre Geschäftstätigkeiten sind. Diese Erkenntnisse ermöglichen eine gezielte Ausrichtung der Unternehmensziele auf gesellschaftlich relevante und nachhaltige Themen, was einen positiven Beitrag zur sozialen Verantwortung des Unternehmens leistet.

*Messung des Reifegrads des Corporate Purpose in vier Dimensionen:* Das Herzstück und die Innovationskraft des bereitgestellten IT-Tools zur Corporate Purpose-Messung zeigen sich in der eingehenden Quantifizierung des aktuellen Reifegrads von Corporate Purpose. Diese Bewertung erstreckt sich über vier Dimensionen: Purpose-Klarheit, Purpose-Synergie, Purpose-Resonanz und Purpose-Kameradschaft. Jede dieser Dimensionen wird auf einer Skala von fünf Stufen gemessen. Das Unternehmen lässt sich damit in jeder der vier Dimensionen als Nicht-Purpose-Ready (Stufe 1), Beginner (Stufe 2), Verbesserer (Stufe 3), Aufsteiger (Stufe 4) oder Vordenker (Stufe 5) einordnen. Diese Einteilung sorgt für eine einfache Vergleichbarkeit der vier Dimensionen und macht Entwicklungspotenziale direkt deutlich. Die quantitative Bewertung bietet Unternehmen nicht nur umfassende Einblicke in ihre bisherigen Fortschritte auf dem Weg zu einem etablierten Corporate Purpose, sondern ermöglicht auch eine präzise Identifikation von Handlungsfeldern für potenzielle Verbesserungen. Die vier Dimensionen schaffen eine differenzierte Grundlage für eine tiefgreifende Analyse, die weit über eine oberflächliche Betrachtung hinausgeht.

*Handlungsanweisungen zur Verbesserung des Corporate Purpose:* Basierend auf den detaillierten Analysen des Tools werden konkrete Handlungsanweisungen und Empfehlungen generiert. Diese reichen von der Entwicklung neuer Initiativen über die Anpassung interner Prozesse bis zur Stärkung bestimmter Unternehmenswerte. Unternehmen erhalten somit klare Handlungsimpulse, um ihren Corporate Purpose kontinuierlich zu verbessern.

Insgesamt ermöglicht dieses Tool den KMU eine gezielte und effektive Auseinandersetzung mit Corporate Purpose, maßgeschneidert für ihre spezifischen Bedürfnisse und Ressourcen. Als umfassendes Werkzeug maximiert es den Nutzen von Corporate Purpose für das Unternehmen und trägt gleichzeitig zu einem positiven gesellschaftlichen Beitrag bei. Es fungiert somit als katalytischer Motor für eine ganzheitliche Transformation hin zu einer purpose-getriebenen Unternehmenskultur.

#### **4.2.2 Umgang mit Spezifität und Subjektivität**

Da das entwickelte IT-Tool einen Ausgleich zwischen allgemeiner Anwendbarkeit und spezifischen Maßnahmen finden muss, ist der Grad der Spezifität eine Einschränkung. Da der Unternehmenspurpose den Zweck eines spezifischen, individuellen Unternehmens repräsentiert, kann es keine Einheitslösung geben. Ein generischer Ansatz kann daher nicht eins zu eins auf jedes Unternehmen angewendet werden. Andererseits spiegeln zu spezifische Annahmen die breite Realität der Unternehmenspraxis von KMU nicht wider. Auf der anderen Seite sind allgemeine Aussagen zu ungenau und lassen zu viel Raum für Interpretation. Daher sind die Erfahrung und Intuition des verantwortlichen Nutzers erforderlich, um die Maßnahmen auszuwählen, die zum Unternehmen und seiner Umgebung passen.

Die Eingaben im IT-Tool sind subjektiv und können nicht von außen überprüft werden, was eine Herausforderung für die Objektivität und Überprüfbarkeit darstellt. Dies gilt auch für das Beantworten der Fragebögen, insbesondere beim Corporate Purpose Statement, das einen individuellen Wert hat und schwer objektiv gemessen werden kann. Die Nutzer sind daher angehalten, die Fragen nicht nur kritisch und reflektiert, sondern auch wahrheitsgemäß zu beantworten, um eine zuverlässige Grundlage für die Analyse zu schaffen.

Um eine breitere Meinungsbasis zu schaffen, könnten detaillierte Befragungen der Mitarbeiter oder anderer Stakeholder in Erwägung gezogen werden. Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) könnte eine vielversprechende Perspektive für die Zukunft darstellen. Eine

KI-Applikation könnte beispielsweise eingesetzt werden, um das eingetragene Purpose-Statement anhand vordefinierter Kriterien, wie dem Motivationscharakter, zu bewerten. Dies würde nicht nur eine objektivere Messung ermöglichen, sondern auch potenzielle Muster und Trends in den Purpose-Statements aufdecken.

Obwohl diese Idee den Rahmen des aktuellen Forschungsvorhabens sprengt, könnte sie als Anregung für zukünftige Forschungsvorhaben dienen. Die Entwicklung von KI-gestützten Tools zur Analyse von Corporate-Purpose-Statements könnte neue Möglichkeiten zur Verbesserung der Messgenauigkeit und Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen eröffnen. Darüber hinaus könnten solche Technologien dazu beitragen, den Prozess der Corporate-Purpose-Bewertung effizienter und zugänglicher zu gestalten, insbesondere wenn es um komplexe Kriterien wie den Motivationscharakter geht.

## 5. Entwicklungspfade für KMU

Die aus diesem Forschungsprojekt resultierenden Ergebnisse zeigen weiterführende Entwicklungspfade für KMU auf. Gerade in diesen Unternehmen ist es von besonderer Relevanz, Konzepte und Methoden mit praktischem Mehrwert ohne überbordenden Aufwand zu implementieren. KMU kämpfen in der Regel noch mehr als Großunternehmen und Konzerne mit begrenzten Ressourcen, die für innovative Projekte zur Verfügung stehen. In diesem Forschungsprojekt wurde herausgearbeitet, dass Corporate Purpose bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien zunehmend an Bedeutung gewinnt und dies auch für KMU von Bedeutung ist. Das Management in KMU ist für die Umsetzung eines Corporate Purpose von entscheidender Bedeutung, da Aufgaben wie die Umsetzung der Strategie, ihre Vermittlung an die Mitarbeiter der unteren Ebenen oder die Weitergabe von Informationen und Ideen nach oben in ihre Verantwortlichkeit fallen (vgl. Gartenberg et al. 2016). Ein Corporate Purpose muss für Mitarbeiter erlebbar sein und somit von Führungskräften zunächst erlebbar gemacht werden. Dies geschieht einerseits im Rahmen des Tagesgeschäftes, aber auch in verschiedenartigen Projekten, die in Unternehmen aufgesetzt werden. Die Aufgabe besteht nun darin, den aktuellen Grad des Unternehmenszwecks innerhalb von Projekten, insbesondere in KMU, messbar zu machen. Dadurch erhalten Unternehmen ein Instrument, um die Auswirkungen von Projekterfolgen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu bewerten. Allerdings hat sich gezeigt, dass der Corporate Purpose Ansatz insbesondere im Projektgeschäft von KMU noch nicht ausreichend adressiert ist.

Ein weiterführender Entwicklungspfad von Corporate Purpose in KMU sieht daher die projektbezogene Operationalisierung des Corporate Purpose vor. Diese Methodik könnte auf der vorangehenden Analyse von *Return on Purpose* in Unternehmen, sowie bestehender Ansätze in der Literatur und nationaler und internationaler Standards für Nachhaltigkeit und CSR aufbauen. Damit sollen KMU in die Lage versetzt werden, gezielt zu erkennen, wie sich der Purpose auf Projektebene auf verschiedene Faktoren wie Mitarbeitermotivation und erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit auswirkt. Zudem können Unternehmen identifizieren, welche Fähigkeiten und Strategien entwickelt werden müssen, um den Purpose-Grad ihrer Projekte und damit des gesamten Unternehmens zu verbessern. Damit sich ein so abstraktes Konzept auch in Entscheidungen auf operativer Ebene widerspiegelt, ist eine Transferleistung nötig, um es von einer abstrakten auf eine konkrete Ebene zu übersetzen. Das muss

über die Projektarbeit geschehen. Das besondere Problem bei KMU ist, dass diese jedoch häufig nicht über effektive Methoden und Strategien verfügen, um Corporate Purpose in ihre Projekte zu integrieren. Gemäß El Hannach et al. (2016) haben jüngste Untersuchungen gezeigt, dass Unternehmen ihre Strategien durch Projektportfoliomanagement umsetzen. Das Projektportfolio-Management ist somit das Herzstück der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Der Ansatz muss deshalb darin bestehen, Corporate Purpose in die organisatorischen Prozesse in Form der Projektarbeit einzubetten.

Auf diese Weise betrachtet man die Thematik auf der nächsttieferen Detailstufe und macht sie somit praktisch anwendbar. Das Ziel besteht folglich konkret darin, alle möglichen Formen von Projektarten zu berücksichtigen und allgemein zu untersuchen, da Projekte durch viele Aspekte vergleichbar gemacht werden können. Projekte zeichnen sich durch ein einmaliges Vorhaben, begrenzte Ressourcen wie Zeit, Geld oder Personal aus, um ein Ziel zu erreichen. Corporate Purpose ist ein unternehmensweites Konzept, das sich in jeder Hierarchieebene, in jeder Geschäftsentscheidung und damit auch in jeder Projektentscheidung wiederfinden sollte. Deshalb ist es sinnvoll, zwar nicht den Untersuchungsbereich einzugrenzen, jedoch eine Fallunterscheidung zu machen, da sich Projektausprägungen in Bezug auf Purpose voraussichtlich unterscheiden werden. Auf wirtschaftlicher Ebene stellt sich die Frage nach der Umsetzung des Corporate Purpose und seiner Überführung in positive Geschäftsergebnisse sowie in eine langfristige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Es geht hierbei um die Frage, inwieweit die klare Kommunikation des Zwecks eines konkreten Projekts die Motivation der beteiligten Mitarbeiter im Projektteam beeinflusst. Es muss beantwortet werden, nach welchen Maßstäben Projekte aufgesetzt werden müssen, sodass diese auf den unternehmensweiten Corporate Purpose einzahlen. Aus der gezielten Ausrichtung von Projekten auf den Corporate Purpose ergeben sich wirtschaftliche Vorteile, die es konkret zu bewerten gilt. Ferner steht die Erforschung der Kriterien zur Auswahl firmeninterner Projekte im Mittelpunkt weiterer Forschungsvorhaben. Hierdurch können unternehmerische Ambitionen in konkrete Handlungen übersetzt werden. Es gilt nun zu erarbeiten, welche wissenschaftlich fundierten Methoden und Strategien also entwickelt werden müssen, um Corporate Purpose nicht nur als leeres Schlagwort, sondern als aktive Leitlinie für die Projektauswahl zu verstehen.



Die Diskussion geht hierbei in drei verschiedene Richtungen. (1) Zunächst ist eine grundsätzliche Entscheidung zu treffen, ob ein Projekt überhaupt durchgeführt werden sollte. Hierbei geht es um den „Purpose-Project-Fit“, also folglich die Kernfragestellung, ob ein Projekt auf den unternehmensweiten Purpose einzahlt. (2) Die zweite Direktion ist die Abwägung zwischen verschiedenen Projektoptionen, also die Kombinatorik zwischen einem niedrigem, moderaten oder hohem Sozialwert gepaart mit der Fragestellung nach einem niedrigen, moderaten oder hohem Finanzwert eines Projektunterfangens. Hierbei dreht sich die Fragestellung darum, ob ein Projekt durchgeführt werden sollte, welches beispielsweise einen niedrigeren Finanzwert, jedoch einen höheren Sozialwert aufweist. Die Folge danach wäre eine geringere Gewinnerzielung als Ergebnis aus diesem Projekt, die jedoch durch andere Effekte wie etwa eine verbesserte wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit und damit einer höheren Mitarbeitermotivation überkompensiert werden könnte. (3) Zuletzt geht es um die Entscheidung zwischen konkurrierenden Projekten. Zwei Projekte A und B haben unterschiedliche Finanz- und Sozialwerte. Die Frage ist, ob Projekt A realisiert werden soll, wenn dies gegenüber Projekt B weniger Gewinn einbringt, jedoch für die Unternehmensorganisation mehr pro-sozialen Wert stiftet.

Ein weiterer relevanter Entwicklungspfad kann die Überprüfung der in diesem Forschungsprojekt aufgestellten Reifegradlogik zum Corporate Purpose Ansatz hin auf die besonderen Anforderungen und Gegebenheiten bei KMU sein. Im Fokus stehen die Untersuchung und Validierung der entwickelten Methodik. Der Einsatz sowie die Validierung des zuvor entwickelten Reifegradechecks und des Bewertungsmodells im Kontext von Projekten sollen nicht nur die Wirkung des Corporate Purpose auf das Unternehmen überprüfen, sondern auch die Frage beantworten, wie sich der Corporate Purpose auf die wirtschaftlichen Erfolge eines Unternehmens kurz-, mittel- und langfristig auswirkt. Dies schafft die Grundlage für eine fundierte Entscheidungsfindung und ermöglicht es Unternehmen, ihre Purpose-getriebenen Projekte gezielt zu gestalten und zu optimieren. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist die Analyse der Verteilung der Stufen im Reifegradcheck. Derzeit sind diese in 25-er Schritten von 0 bis 100 verteilt und wurden zwar auf Logik und Sinnhaftigkeit untersucht, sowie mit den PA-Mitgliedern logisch überprüft, jedoch nicht durch Datenerhebung im Feld validiert. Ein anderer Analyseschwerpunkt ist die Verifizierung des Zusammenhangs zwischen Return on Purpose und Purpose-Reifegrad. Hierfür wurde im Forschungsprojekt eine Regressionsanalyse vorgeschlagen. Eine wirkliche Aussage kann man jedoch erst treffen, wenn Nutzer des Tools an dessen Umfragen teilgenommen haben und ihre KPIs hinterlegt haben.

Man müsste dann auch noch entscheiden, welche Art der Regression, also linear, exponentiell etc. den besten Fit hat und welche Methode verwendet wird. Das kann erst abgeschätzt werden, wenn diese Daten vorliegen. Da in diesem Forschungsprojekt bislang lediglich die Entwicklung der Methode Gegenstand der Untersuchung war, müsste das Einholen dieser kundenbezogenen Daten in einem nächsten Schritt vorgenommen werden. Die beschriebenen Entwicklungspfade richten sich gezielt an Unternehmen, die eine Umsetzung ihres zuvor identifizierten Corporate Purpose anstreben. Hierbei sind Projektleitungen, Führungskräfte und andere Entscheidungsträger die primären Nutzer (vgl. Valdez Juárez 2017). Die Methodik soll diesen Akteuren ein Instrument bieten, um den wirtschaftlichen Einfluss des Zwecks von Projekten besser zu verstehen. Durch die Anwendung der geplanten Methodik könnten Entscheidungsträger ihre strategische Ausrichtung auf eine solide Grundlage stellen und somit langfristige Wettbewerbsvorteile generieren.

Durch die Weiterführung der Entwicklung von Messinstrumenten für Corporate Purpose können Unternehmen frühzeitig potenzielle Risiken identifizieren und proaktiv Maßnahmen ergreifen, um ihre Lieferkettenintegrität sicherzustellen. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts können einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU leisten. Indem Unternehmen ihren Zweck mithilfe der geplanten Methodik evaluieren und optimieren, können sie sich klarer positionieren und eine authentische Verbindung zu ihren Stakeholdern aufbauen. Hierzu gehört einerseits die unternehmensinterne Perspektive, die Mitarbeiter und Führungskräfte betrifft und andererseits die unternehmensexterne Perspektive, die beispielsweise Stakeholder wie Kunden oder potenzielle Bewerber betrifft. Die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich aus einem gesteigerten Vertrauen von Partnern im Unternehmensökosystem, einer erhöhten Motivation der Mitarbeiter und einer besseren Resonanz auf dem Markt. Das vorliegende Forschungsprojekt fördert somit nicht nur die erfolgreiche Führung von Unternehmen in einem zunehmend anspruchsvollen Umfeld, sondern schafft auch Raum für nachhaltiges Wachstum und eine langfristige positive Wirkung auf die Leistung des gesamten Unternehmens.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schaubild zu Purpose in Anlehnung an Joly (2021).....	20
Abbildung 2: Eigene Darstellung der Brand Identity Matrix angelehnt an Greyser und Urde (2019). .....	22
Abbildung 3: Übersicht der Projektpartner des projektbegleitenden Ausschusses. ....	25
Abbildung 4: Vorgehensweise im Forschungsprojekt. ....	26
Abbildung 5: Realisierter Ergebnistransfer in die Wirtschaft. ....	33
Abbildung 6: Geplanter Ergebnistransfer in die Wirtschaft.....	34
Abbildung 7: Definitorische Abgrenzungen zwischen Mission und Purpose. ....	44
Abbildung 8: Vorgehensweise bei der Systematischen Literaturrecherche. ....	64
Abbildung 9: Bewertungsmodelle und Messmodelle zu Corporate Purpose anhand der vier Dimensionen.....	68
Abbildung 10: Das 7-S-Modell angelehnt an Ravanfar (2015).....	74
Abbildung 11: Übersicht der recherchierten Literatur.....	83
Abbildung 12: Darstellung der Purpose Readiness Abfrage im IT-Tool.....	89
Abbildung 13: Eigene Darstellung von den Erfolgsgrößen Interne und Externe Performance. ....	90
Abbildung 14: Eigene Darstellung der Messdimensionen nach (Unterreitmeier 2004). ....	92
Abbildung 15: In Anlehnung an ecogood: Zuordnung der 17 Nachhaltigkeitsziele der UN zu Stakeholderrelevanz. ....	94
Abbildung 16: Darstellung der relevanten SDGs je Bewertungskategorie. ....	95
Abbildung 17: Single Items je SDG der Messgröße Klarheit.....	95
Abbildung 18: Single Items je SDG der Messgröße Kameradschaft.....	96
Abbildung 19: Single Items je SDG der Messgröße Synergie.....	97
Abbildung 20: Eigene Darstellung der Single Items je SDG Messgröße Resonanz. ....	98
Abbildung 21: Purpose-Scores inklusive Reifegradstufen. ....	99
Abbildung 22: Klassischer und nachhaltiger Unternehmenswert. ....	103
Abbildung 23: Übersicht der Liste an Maßnahmen, Vorteilen und Effekten. ....	105
Abbildung 24: Messgrößen aus Unternehmensperspektive.....	109

---

Abbildung 25: Ranking der Corporate-Purpose-Faktoren nach Produktkategorien gegliedert. ....	111
Abbildung 26: Rangfolge der Claims aus Kundenpräferenzanalyse. ....	113
Abbildung 27: Messgrößen aus Kundenperspektive. ....	115
Abbildung 28: Kennzahlen zur Messung des Return on Purpose. ....	118
Abbildung 29: Werttreiberbaum zum nachhaltigen Unternehmenserfolg. ....	118
Abbildung 30: Darstellung der Verbesserungsroadmap. ....	122
Abbildung 31: Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen.	127
Abbildung 32: Unterschiedlich starke Relevanz der 17 SDGs (Beck/ Buddemeier 2017). .....	137
Abbildung 33: Zusammenhang von Managementmethoden und den Zielgrößen Klarheit, Kameradschaft, Synergie und Resonanz. ....	144
Abbildung 34: Die neun Items zur Überprüfung der Purpose-Readiness, Items 8 und 9 sind mit Faktor 1.5 gewichtet. ....	146
Abbildung 35: Drei der neun Single-Items zur Unternehmenskultur. ....	149
Abbildung 36: Drei der acht SDG-Items zur Purpose-Kameradschaft. ....	150
Abbildung 37: Der Purpose Score in den vier Dimensionen. ....	151
Abbildung 38: Beispiel-Reifegrad 4: "Aufsteiger". ....	152

**Anhang**

- 1 Interviewleitfaden Experteninterview
- 2 Porfilmatrix Experteninterviews

## Anhang 1: Interviewleitfaden Experteninterviews

### Forschungsprojekt: Return on Purpose

Technische Universität München und Technische Universität Hamburg

## Interviewleitfaden

### Disclaimer

Aufgrund der Leserlichkeit wird im Rahmen dieses Interviews die männliche Form des Wortes *Experte* genutzt, unabhängig von dem Geschlecht der befragten Person. Es sind dabei ausdrücklich Personen aller Geschlechter gemeint.

Leitfragen sind mit dem Buchstaben F gekennzeichnet. Optionale Unterfragen werden nachstehend aufgeführt.

### Einleitungstext:

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für ein Interview mit mir genommen haben. Das Gespräch wird ca. eine Stunde in Anspruch nehmen (min. 1 Std. 6 min. ist Vorgabe der AIF). Alle Angaben werden vertraulich erhoben und nur zu Forschungszwecken verwendet. Das Gespräch wird für Auswertungszwecke aufgezeichnet. Außerdem werde ich während des Gesprächs Notizen machen. Am Ende haben Sie noch die Gelegenheit offenes Feedback zu geben und Fragen zu stellen.

### 1. Fragen zur Person

- F1** a) Bitte stellen Sie sich kurz vor (inkl. Tätigkeitsbereich, Unternehmensfokus und Angestelltenverhältnis/leitende Position – wenn leitend, wie viele Mitarbeitende werden verantwortet).

---

---

- b) Warum haben Sie sich für die aktuelle Stelle entschieden?

---

---

c) Warum haben Sie sich für diesen Arbeitgeber entschieden?

---

---

**F2** Wofür steht Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach?

---

---

## 2. Fragen zum Status Quo

**F3** a) Was ist Ihr Verständnis zum Konzept Purpose? Hat sich dieses Verständnis seit der Beteiligung in unserem Forschungsprojekt verändert?

---

---

b) Was ist der Auftrag oder die Daseinsberechtigung Ihres Unternehmens?

---

---

c) Worauf zielt dieser Auftrag ab? (*Frage in Richtung monetär/Gemeinwohl*)

---

---

d) Welche Statements (Purpose, Mission, Vision, Auftrag, Leitbild, o.ä.) hat Ihr Unternehmen formuliert?

---

---

**F4** Welche für Sie zentralen Begrifflichkeiten fallen Ihnen im Kontext von *Corporate Purpose* ein?  
(Beispiele: Nachhaltigkeit, Strategie, ...)

---

---

### 3. Fragen zur Einführung von Corporate Purpose

*Wurde bereits ein Purpose definiert (vgl. F17)?*

*Falls Nein*

**F5** a) Falls dies noch nicht passiert ist, gibt es Gründe, warum Sie noch keinen Purpose für Ihr Unternehmen definiert haben? Was sind diese?

---

---

b) Womit würden Sie beginnen, falls Sie einen Purpose definieren wollten?

---

---



c) Was wären für Sie Beweggründe/Motivatoren, sich mit der Definition eines Purpose zu beschäftigen?

---

---

*Falls*

*Ja*

**F6** a) Wie sind Sie bei der Einführung eines Corporate Purpose vorgegangen und womit haben Sie begonnen?

---

---

b) Haben Sie zur Feststellung/Definition Ihres Corporate Purpose bestimmte Methoden oder Vorgehensweisen eingesetzt? Wenn ja, welche?

---

---

c) Haben Sie vor der Einführung Ihres Corporate Purpose Vorbereitungen im Unternehmen getroffen? Wenn ja, welche?

---

---

d) Haben Sie mit Personen innerhalb oder außerhalb Ihres Unternehmens gesprochen? Wenn ja, mit welchen?

---

---

e) Waren bestimmte Unternehmensbereiche dabei für Sie besonders wichtig?  
Wenn ja, welche?

---

---

**F7** a) Welche Handlungen/Maßnahmen des Unternehmens zahlen aktiv auf diesen Unternehmenszweck ein?

---

---

b) Was ist das Ziel dieser Maßnahmen?

---

---

c) Wie werden Personen in diese Umsetzung mit eingebunden?

*Stakeholder: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Financiers, Gemeinschaften*

---

---

d) Was sind Ihrer Erfahrung nach Schlüsselfaktoren (neuralgische Punkte) bei der Umsetzung eines Corporate Purpose?

---

---

**F8** Haben Sie Hürden bei der Umsetzung Ihrer Purpose Initiative wahrgenommen?  
Wenn ja, welche?

---

---

#### 4. Fragen zur Gestaltung von Corporate Purpose

**F9** Ein integraler Teil von Corporate Purpose betrifft das Stakeholder-management.

Sehen Sie Möglichkeiten in Ihrem Unternehmen, um Corporate Purpose bzgl. folgender (primärer) Interessenseigner (vgl. Freeman 2007, S. 7) zu gestalten?  
Wenn ja, welche?

a) Kunden

---

b) Mitarbeiter

---

c) Lieferanten

---

d) Financiers

---

e) Gemeinschaften

---

**F10** Sinnggebung für Mitarbeiter wird in zwei Kategorien unterteilt: „at work“ (Umfeld) und „in work“ (Tätigkeit als solches) (vgl. Michaelson et al., 2013). Fallen Ihnen hier Maßnahmen ein, die Ihr Unternehmen bereits umsetzt? Wenn ja, welche?

a) *Arbeitsumfeld*

---

---

---

b) *Tätigkeit als solches*

---

---

---

## 5. Fragen zum Nutzen von Corporate Purpose

*Besonders dann relevant, falls bereits ein Purpose eingeführt wurde.*

**F11** a) Haben Sie Erfolgsfaktoren (unabhängig von eventuellen Messmodellen) bei der Einführung Ihres Corporate Purpose definiert? Wenn ja, welche? Wenn nein, welche sehen Sie als besonders relevant an?

---

---

Haben Sie die Personalaufwände und sonstigen Aufwände für die Einführung des Corporate Purpose vor dem Management rechtfertigen müssen? Wenn ja, wie haben Sie diese gerechtfertigt?

---

---

Entstand die Initiative einen Purpose einzuführen/zu definieren auf Fachabteilungs- oder Managementebene?

---

---

**F12** Welche Erfolge können Sie bereits jetzt durch die Einführung eines Purpose verzeichnen?

---

---

Welche Probleme/Herausforderungen nehmen Sie bereits jetzt durch die Einführung eines Purpose wahr?

---

---

Welche Anforderungen aus der Betrieblichen Praxis gibt es für das zu entwickelnde Modell?

---

---

## 6. Fragen zur Messung von Corporate Purpose

Die Messung von Corporate Purpose kann grundsätzlich zweierlei Fokus haben: Der Ist-Stand (Purpose Readiness) und die Messung des Erfolgs (Return on Purpose).

**F13** a) Kennen Sie Methoden zur Messung der *Purpose Readiness*? Wenn ja, welche? (Ggf. denken Sie hier auch an ähnliche Methoden aus der Nachhaltigkeitsmessung)

---

---

Sofern **F11** mit Ja beantwortet wurde:

b) Welche Messpunkte/KPIs werden in diesen Messungen einbezogen?

---

---

Sofern **F11** mit Nein beantwortet wurde:

c) Falls Sie keine bestehende oder ähnliche Methode zur Messung der Purpose Readiness kennen, an welchen Punkten würden Sie ansetzen, um diese in Ihrem Unternehmen zu messen?

---

---

**F14** a) Kennen Sie Methoden zur Messung des *Return on Purpose*? Wenn ja, welche? (Ggf. denken Sie hier auch an ähnliche Methoden aus der Nachhaltigkeitsmessung)

---

---

*Sofern F12 mit Ja beantwortet wurde:*

b) Welche Messpunkte/KPIs werden in diesen Messungen einbezogen?

---

---

*Sofern F12 mit Nein beantwortet wurde:*

c) Falls Sie keine bestehende oder ähnliche Methode zur Messung des Return on Purpose kennen, an welchen Punkten würden Sie ansetzen, um diese in Ihrem Unternehmen zu messen?

---

---

**F15** a) Hält Ihre Firma ein Zertifikat/Zertifikate von Purpose-Zertifizierungsstellen (bspw. B-Corp, Eco-Good, etc.)? Wenn ja, welche?

---

---

b) Falls ja, was erhoffen Sie sich dadurch?

---

---

Vielen Dank für Ihre Zeit. Durch u.a. Ihre Ausführungen werden wir den Status Quo zu Corporate Purpose in Unternehmen feststellen und anschließend versuchen, Messmodelle zu beiden genannten Punkten *Purpose Readiness* und *Return on Purpose* zu entwickeln.

Haben Sie derzeit noch offene Fragen oder Feedback zur Umfrage?



## Anhang 2: Profilmatrix Experteninterviews

Experte		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Fragen zur Person</b>											
<b>F1</b>	a) Bitte stellen Sie sich kurz vor (inkl. Tätigkeitsbereich, Unternehmensfokus und Angestelltenverhältnis/leitende Position – wenn leitend, wie viele Mitarbeitende werden verantwortlich).	Leiter des globalen Marketings bei der Firma Flottweg. Verantwortlich für: Markenbildung, Neukundengewinnung, Marketing. Führung von 13 Mitarbeitern. Hidden Champion. Kernprodukt ist die Vollmantelschnecken Zentrifuge oder Dekanter Zentrifuge.	(ab 00:00 min) Head of Regulatory, Compliance & Data Protection. Verantwortlich: Aufsetzen des Datenschutzsystems und des Compliance Systems mit agilen Methoden. Background: Jura, viele Weiterbildungen im Bereich Coaching und Mediation gemacht	(01:31) Wirtschaftsingenieur, 10 Jahre in einem Familienunternehmen verantwortlich für den Transformationsprozess; keine Mitarbeiter aber aktiver Netzwerk aufbau	Bereichsleiter-Logistik und Operation und Excellence. Als Teil des Werksführungssteams für ein Produktionswerk. Leitende Position mit 70 Mitarbeitern. 8 Teamleiter, die ihm direkt reporten.	(ab 11:00min) Geschäftsführer, kleines Logistikunternehmen, inhabergeführtes Familienunternehmen  Organisation von Transporten, klassisches Speditionsgeschäft, Teile- und Komplettladung, Containertransporte, Express- und Sonderfahrten  sehr digital, seit 2015 in der digitalen Transformation	Geschäftsführerin, inhabergeführtes Familienunternehmen, 110 Mitarbeiter. Zwischenhändler für vegetarisches Bio-Essen.	(02:20 min) also meine Heimat ist Marketing, Marketing und Kommunikation; meine Expertise auf 2 Säulen aufgebaut, einmal das den Aufbau von Organisationen und Strukturen und Prozessen auch immer nah am Menschen und dann noch wiederum den Aufbau von starken Marken und auch der Marken strategischen Markt Führung; keine Mitarbeiter aber "Ich habe natürlich ein Netzwerk"	Ehemaliger Leiter mit Prokura bei Managed Services (Kundenbetreuung), IT-Unternehmen Hardware & Software Value Added Reseller, Verantwortung für 250 Mitarbeiter.	(ab 0:20 min) Im Unternehmen seit 18 Jahren, Head of Brand and Campaign, Thema Marke, inhaltlich und formal, Kampagnen und Dienstleistersteuerung im Rahmen der Kommunikation, aktuell vier Mitarbeiter, fachliche Verantwortung für Thema global, steuerung von Lead-Agentur und mehreren kleinen Agenturen	(ab 2:00 min) Geschäftsführer Purpose-Beratung, 3 Mitarbeiter

<p>b) Warum haben Sie sich für die aktuelle Stelle entschieden?</p>	<p>Wunsch nach einer gewissen Umsetzungsaunomie und der Beruflichen Weiterbildung. Firmenpolitische Gründe für komplette Übernahme der Abteilung</p>	<p>(ab 2:00 min) Entscheidung trotz juristischer Ausbildung in Privatwirtschaft zu gehen. Verbindung von den zwei Welten: Jura und Führung. Ansatz für Entwicklung agiler Methoden: Start with why von Simon Sinek. Frage wurde für Organisationseinheit gefragt</p>	<p>(03:05) Notgedrungen, Start-up wurde verkauft;</p>	<p>Hat Strategie miterarbeitet für Organisationssetup/-struktur. Ist überzeugt, dass das das Richtige ist. Mag es die Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu fördern.</p>	<p>(ab 12:00min) "Ruf ins elterliche Unternehmen"  Gestalterische Freiheit und Abwechslung (Arbeitswelten, Produkte, Marketing, Personal, Buchhaltung, Prozessmanagement) im Vergleich zur Arbeit in einem großen Konzern</p>	<p>Mit Ehepartner die Firma gegründet und aufgebaut. Hat die Stelle als Geschäftsführer nach Ableben des Ehepartners übernommen, davor für den Vertrieb zuständig.</p>	<p>Nach Festanstellung "habe ich das Bedürfnis gehabt, mal wieder andere Impulse zu bekommen"</p>	<p>weiterentwicklung Karriere</p>	<p>(ab 1:40 min) War schon immer in der Kommunikation tätig. Möchte kreativ arbeiten, gegen Schreiner entschieden, für Grafiker-Ausbildung, hat Möglichkeit wahrgekommen im Unternehmen neben der Arbeit Bachelor und MBA zu machen</p>	<p>(ab 2:00 min) Hat bei Gore/Goretex ein Purpose-Projekt geleitet und sich dann für Beratung entschieden, um anderen Unternehmen bei der Einführung/Umsetzung zu helfen</p>
<p>c) Warum haben Sie sich für diesen Arbeitgeber entschieden?</p>	<p>Die damalige Arbeitsstelle hat zu den nächsten beruflichen Karriereschritt gepasst</p>	<p>(ab 5:36 min) Zwar hartes Umfeld im Telekommunikationsbereich, jedoch neue Denkweisen, innovative Lösungen, Handlungsspielraum und Offenheit durch Management</p>	<p>Konnte sich stark mit den Werten und der Unternehmenskultur identifizieren. Bevorzugt Unternehmen in Familienbesitz.</p>	<p>s.o.</p>	<p>Erst Aussteiger, haben im kleinen Stil Ökologische Landwirtschaft. Freunde als erste Kunden, ist ohne Plan und via „leaning by doing“ entstanden.</p>	<p>eigenständig</p>	<p>Mag den Pragmatismus der Firma, den großen Entscheidungsspielraum. Die Firma hatte starkes Wachstum. Sympathische Führungskräfte</p>	<p>(ab 4:55 min) Mischkonzern RAG, entstanden aus Ruhrkohle, einer der größten, beliebtesten, sichersten Arbeitgeber der Region, hat Sicherheit gegeben, Besuch der RAG im Leistungskurs, positiv angetan, nach Praktikum in Unternehmen als Azubi aufgenommen, mit dem Unternehmen selbst weiterentwickelt</p>	<p>(ab 10:00 min) s.o., wollte selbstständig werden und weiter mit dem Thema Purpose, wertebasiertes Leadership arbeiten. Purpose bestimmt (wenn man es richtig macht) alles im Unternehmen</p>	

F2	Wofür steht Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach?	Nach Markenrelaunch: „Engineered for your success“ Die Leidenschaft für Technologie, für technische Lösungen. Das Bestreben die beste Lösung für den Kunden anzustreben. Das Maximale rauszuholen im Sinne von höherer Effizienz, größere Sicherheit.	(ab 11:02 min) Für Organisationsseinheit: Wir kennen das Recht und die Regulierung besser als andere. Um den Graubereich, den das Recht vorgibt besser zu kennen und auszunutzen, damit wir wiederum unserem Unternehmen helfen kreativ und innovativ zu sein - und innovativer als andere - das ist der Purpose meiner Abteilung.  (ab 28:13 min) Für Unternehmen: Drei machts einfach! (Hat bewusst eine doppelte Bedeutung). Interessant, da Befragte den Marketinglogan gewählt hat. Unterstellung: Weil damit die Value Proposition kommuniziert wird	(04:05) Beratung langfristiges Zusammenarbeiten; holistisches Unternehmen, gesamttheitlich das Unternehmen verstehen um ein guten Sparring Partner darzustellen,	Für hervorragende Produkte und eine sehr wertebaber auch eine mitarbeiterorientierte Kultur.	(ab 13:30min) Externe sehen uns als innovatives und soziales Unternehmen (ohne, dass wir groß Werbung dafür machen)  "sich selbst nicht so wichtig zu nehmen" ist Ausdruck unserer Kultur  uns treibt an, die Logistik, für die Kunden und in der Gesellschaft etwas zu verändern  "wir sind das andere Unternehmen" und so werden wir auch wahrgenommen	Verbreitung der Ökologischen/Bio-Landwirtschaft, Klimaschutz „möglichst viele Bauern auch aus der Umgebung zu bringen, umzustellen (auf die Ökologische/Biolandwirtschaft) und (...) nachhaltig zu wirtschaften“.	(10:28) "Authentizität, Begeisterung und Verbindlichkeit."	Der Value Added Reseller von Hard- und Software mit dem weltweit größten Serviceangebot (und kumulativ da der Beste)	(ab 6:19 min) Evonik steht für Leading beyond chemistry to improve life today and tomorrow. Wir sind der grüne Transformator der Chemie und wir werden Spezialchemie neu erfinden, indem wir es grün definieren.	(ab 7:00 min) "Putting Purpose at the Core/KORE", Strategie, Entscheidungen, Kultur müssen mit Purpose zusammenpassen. Starke Marke muss öfter Nein als Ja sagen, da man sehr viele opportunistische Möglichkeiten angeboten bekommt.
----	---	---	--	--	--	--	---	--	--	--	---

2. Fragen zum Status Quo											
<p><b>F3</b></p>	<p>a) Was ist Ihr Verständnis zum Konzept Purpose? Hat sich dieses Verständnis seit der Beteiligung in unserem Forschungsprojekt verändert?</p>	<p>Übergeordnete Daseinszweck eines Unternehmens. was treibt die Leute dazu an, da zu arbeiten. Verständnis hat sich verändert.</p>	<p>(ab 6:30 min) N/A, da nicht von Anfang an im FOP dabei. Jedoch wird Veränderung mit dem Trauermodell aus der Psychologie beschrieben und bei Change-Vorhaben im Unternehmen kommt man immer wieder ins "Tal der Tränen". Purpose könnte ein Ansatz sein um den Schmerz bei Change-Initiativen zu lindern. Die Frage nach dem Warum legitimiert und motiviert im Veränderungsprozess, der mit Schmerz verbunden ist. (ab 30:29 min) Zweck, worauf ich hinarbeite. Hat aber auch viel mit dem Warum und</p>	<p>(06:21) per Definition als Zweck", Warum tue ich etwas? "Ein Wertversprechen gegenüber einer Zielgruppe" In welchen Abhängigkeiten steht das Wertversprechen? Langfristig dn Zweck wie ein Unternehmen entstanden ist dem gerechtzuwerden. "Purpose ist eine Art von Philosophie"</p>	<p>Purpose ist eine Mischung aus Unternehmenszweck und Daseinsberechtigung. Einen positiven Beitrag in der Welt zu leisten und profitabel zu sein. Verständnis hat sich im Rahmen der Masterarbeit verändert, nicht wegen dem Forschungsprojekt.</p>	<p>(15:58) man macht es nur um es zu machen aber viele stehen da nicht hinter, wirklich mutig sein wirklich veränderung schaffen; sinnhaftes Handeln; Unternehmen die es wirklich gut machen reden dort drüber (19:45) hat sich nichts dran geändert seit Beginn des Forschungsberichts</p>	<p>Purpose ist der Unternehmenssinn das „warum mache ich das eigentlich“. Das Ganze, was man tut, muss auch eine Sinnhaftigkeit habe. Das Projekt hat die Blickweise auf die anderen Stakeholder erweitert. Davor war es sehr Lieferanten fokussiert. Verständnis hat sich verändert.</p>	<p>(10:59) "den Nordstern für ein Unternehmen"; "wie ein Kompass"; "eine klare Richtung vor eine eine Ausrichtung sozusagen, an der sich alles messen kann sozusagen."</p>	<p>Purpose ist nach außen und nach innen gerichtet. Zu wissen, man macht was Sinnvolles. Purpose soll das Unternehmen, aber auch die persönliche Motivation der einzelnen Mitarbeiter klar auszurichten und die Zielsetzung oder sinnstiftenden Aufgaben vermitteln für die Mitarbeiter. Verständnis von Purpose hat sich nicht verändert.</p>	<p>(ab 7:30 min) Das Verständnis wurde durch das FOP geschärft. Purpose bringt eine gewisse Wärme in ein Unternehmen, den sinnstiftenden Part. "Nicht zwangsweise Vorteil, wenn man es macht, evtl. wenn man es richtig macht, dann schon, aber definitiv Wettbewerbsnachteil, wenn man es nicht macht. Purpose muss nicht immer mit Nachhaltigkeit zu tun haben, wird aber oft so definiert (Bspw. Space-X: Menschen auf Mond bringen, hat nichts mit Nachhaltigkeit zu tun, ist aber ein Purpose)</p>	

		Identifikation zu tun.								
b) Was ist der Auftrag oder die Daseinsberechtigung Ihres Unternehmens?	„Engineered for your success“ Die Leidenschaft für Technologie, für technische Lösungen. Das Bestreben die beste Lösung für den Kunden anzustreben.	(ab 22:11 min) Daseinsberechtigung ist natürlich, dass dem Shareholder Geld in die Kasse gebracht wird.	(08:38) "Unser Versprech ist den Purpose zu verstehen" Elemente in ein Verhältnis setzen; sehr unterschiedliche Perspektiven müssen zusammengebracht werden "Sustain-able"; Ein versprechen kann sich auch ändern; "Wenn wir den Purpose nicht verstehen werden wir nicht erfolgreich sein"	„We make construction better“ Die Probleme der Bauindustrie zu revidieren und sie produktiver und umweltfreundlicher zu machen.	(20:56) "Kundennutzen schaffen"; wir machen nicht Logistik oder New Work sondern wir schaffen Kundennutzen auf ganz vielen Ebenen; unser Expertise auf das Problem des Kundens anwenden	Im Endeffekt sollte es eine Kette sein. ökologisch, nachhaltige Lebensmittel zu produzieren und möglichst vielen Verbrauchern zur Verfügung zu stellen.	(ab 11:40) Ihr persönliches Werteset: Begeistert, Verlässlich, Loyalität ; nach Werteset handeln bedeutet auch Chancen nicht wahr zu nehmen	Unternehmen bei ihren Digitalisierungsbemühungen zu helfen	(ab 7:30 min) "Hättest du andere bei uns gefragt, wofür wir stehen, dann hätten die gesagt "Dafür die Dinge besser zu machen", egal ob Produkte oder unsere Kunden oder den Markt oder die Gesellschaft. Das ist alles sehr sachlich. Wir haben auch sehr viele Naturwissenschaftler hier." (ab 22:30 min) Wohlstand, in dem wir leben, ist gar nicht möglich ohne die Chemie und dessen Pro-	Unternehmen bei der Einführung von Purpose "an die Hand nehmen"

										dukte des alltäglichen Lebens. Ermöglichen Fortschritt und Zukunftsfähigkeit.	
c) Worauf zielt dieser Auftrag ab? (Frage in Richtung monetär/Gemeinwohl)	Primär zielt der Prupose auf den Kunden ab. Hat aber auch Wirkung auf andere Stakeholder z. B. Im Abwasserbereich trennen das Abwasser, dann zahlt es auf die Umwelt. Bei einem geschlossenen System, das einfach zu bedienen ist, profitieren die Mitarbeiter in Form von Arbeitssicherheit.	(ab 24:32 min) Sehr wirtschaftliche/finanzielle Sichtweise. Bei Meinung "Purpose ist alles außer Profit" muss man sehr vorsichtig sein, da man sich hier sehr schnell im Bereich des Greenwashings befindet. Darum ist der rechte Flügel auch bei Purpose sehr, sehr wichtig.	(11:30) Wachstum führt zu Innovation und vor allem Unternehmen die einen Kapitalistischen Hintergrund haben benötigen dies(40:00) "dass man damit kein Geld verdient ist klar"	Wollen Partner der Kunden sein, um die Herausforderung der Bauindustrie anzugehen z. B. (Arbeitsunfälle).	(22:56) Es gibt überall Söldner aber was die meisten Menschen bei uns vereint ist die Begeisterung für das Große Ganze; Logistiks Ermöglicher für 90% von allen Dingen	Auf das Gemeinwohl. Die Gewinner sollten die Kunden sein	(ab 14:12) Grundbedürfnis monetär aber Ihr Leitsatz ist "Menschen eine Richtung zu geben, da sie mit Begeisterung folgen"	Monetär "Euros are not the Gold but a hell of a way to keep score". Gewinn ist das Ergebnis von gutem Arbeiten aber nicht das Ziel. Der Value des Kunden steht im Vordergrund.	Unterschiedliche Lager: HR sagt wir brauchen Menschen, deshalb ist Purpose notwendig (Arbeitsumfeld, Work-Life-Balance); Anderes Lager: Wir brauchen Gewinne, Ökonomie steht im Vordergrund. > Das eine geht ohne das andere nicht mehr, deshalb muss es Hand in Hand gehen und in einer Balance stehen.	Aus Sicht der Beratung: Beides muss Hand in Hand gehen	

	<p>d) Welche Statements (Purpose, Mission, Vision, Auftrag, Leitbild, o.ä.) hat Ihr Unternehmen formuliert?</p>	<p>Missionstatement und Purpose Statement "Engineered for your success", 2 Visionen (Wachstumsvision (Globaler Top 3 Anbieter von Trendtechnologien), Arbeitgebermarken Vision (Attraktivster Arbeitgeber der Region) werden</p>	<p>(ab 20.30 min) "Vision und auch der Purpose von Drei" (-&gt; Vermischung der Konzepte): Wir sorgen dafür, dass alle Menschen in Österreich jeden Tag von der Digitalisierung profitieren können -&gt; Tatsächlich ist das ein Mission Statement (ab 24:30 min) Mission: Damit Digitalisierung für die Menschen einfach nutzbar wird, orientieren wir uns an ihrem Alltag und richten unser Handeln konsequent danach aus.</p>	<p>(10:23) "Ich hab es alles nächstmal zusammengeschrieben aber das kann ich jetzt nicht auswendig" (12:59) Vision, Strategie und Leitbild und wahrscheinlich ergibt alles dann den Purpose aber alles nicht so sauber</p>	<p>Früher Mission Statements, jetzt mehr Purpose Statements</p>	<p>(25:29) "Kultur schreibt man nicht auf, wenn man es aufschreibt machen die Leute es weil sie es müssen. Bei uns machen sie es weil sie es wollen"</p>	<p>Kein konkretes Statement. Nur ein Din-A-4 Blatt auf dem die Statements etc. ausgeführt werden.</p>	<p>(14:12) Leitsatz (14:42) eine Strategie; sieht eine große Bedeutung in klar definierten Strategien und "Leitplanken"; als Voraussetzung für Kreativität</p>	<p>Missionstatements, Valuationsstatements, einen Wertekanon mit 6 Werten.</p>	<p>(ab 15:00 min) Einen Purpose definiert, der gilt für alle. Eine Marke, im Mittelpunkt der Marke steht der Purpose. Dazu haben Werte, Kompetenzen und den Character definiert. Werte beschreiben wie wir arbeiten, aber auch wie wir mit unseren Partner arbeiten: Openness, Speed, Trust und Performance, sollen die Kultur ausmachen, aber auch die Kultur, in die wir uns hineinentwickeln wollen. Vision: Wir wollen das beste Spezialchemieunternehmen der Welt werden. (sehr lose; soll geschärft und für den Konzern vereinheitlicht werden) Leitbild: Kommunikatives Leitbild, Leit-</p>	<p>(ab 15:00 min) Aus Sicht der Beratung: Größte Herausforderung ist die Übersetzung von dem was Unternehmen tun wollen in ein Statement. Unternehmen haben Probleme Statements zu trennen, wird sehr stark vermischt.</p>
--	---	--	--	--	---	--	---	--	--	--	--

										idee + Leitfragen, Leitidee: "Better with Evonik", Fragen: 1. Welche Schwierigkeit hatte ich am Anfang? Wie haben wir sie gelöst? Was ist das bessere Ergebnis/der Nutzen?	
<b>F4</b>	Welche für Sie zentralen Begrifflichkeiten fallen Ihnen im Kontext von Corporate Purpose ein? (Beispiele: Nachhaltigkeit, Strategie, ...)	Wachstumsvision zu den globalen Top 3 Anbietern von solchen Trendtechnologien zu gehören. Eine starke Arbeitgebermarke, einer der attraktivsten Arbeitgeber der Region zu werden.	-	(13:47) Strategie, Prozesse, Kultur, Technologie, Organisation und KPIs/Governance - Alle im Verhältnis	Mission, das Thema Vision, das Thema „Cooperate Strategies“, „golden circle“ Simon Sinek	(33:18) Familienunternehmen bedeutet für uns mehr sondern es geht um Werte wie man innerhalb einer Familie miteinander umgeht (37:59) Verantwortung und Gegenseitigkeit es darf nicht zu einer Methode werden sodass eine Seite mehr gewinne hat; und Transparenz	Den Sinn des Unternehmens, der Unternehmenszweck, das Unternehmensziel, die Frage nach dem warum	(26:18) "Unternehmens Zweck", "der Auftrag des Unternehmens"; Daseins-Bestätigung (27:12) "klare Vision" (01:23:10) einen Kurs vorgeben; "danach kann ich mich ausrichten"	Infinite Game Simon Sinek, die Frage ist "was ist eigentlich der Existenzgrund der auch in 10, 20, 30 Jahren noch gilt (...) unabhängig des Produktes."	(ab 22:00 min) Sinnstiftend, Daseinsberechtigung, Herz des Unternehmens, Grund warum man zur Arbeit geht	(ab 22:00 min) Purpose als Kern, Kompetenz ("was können wir besonders gut?"), Impact ("Was braucht die Welt?"), Profit (Nach Sinek: "Treibstoff, nötig um wo hinzukommen") Wertebasierte Kultur; das Richtige tun, auch wenn niemand hinschaut
<b>3. Fragen zur Einführung von Corporate Purpose</b>											
	Wurde bereits ein Purpose	Ja, siehe F3b)	(ab 37:00 min) Nein		Ja	(25:29) Nein	Nein	(27:12) "Quasi",	Ja, "der profitable Dienst am Kunden ", "Being the Voice of	Ja, vgl. F2: Leading beyond chemistry to	Ja, bei vielen Kunden



	definiert (vgl. F17)?								the Customer in the Organisation"	improve life today and tomorrow	
<b>Fall nein F5</b>	a) Falls dies noch nicht passiert ist, gibt es Gründe, warum Sie noch keinen Purpose für Ihr Unternehmen definiert haben? Was sind diese?		(ab 17:00 min) Die Geschäftsleitung steuert das Unternehmen über OKRs (Objectives and key results) und gibt damit Richtung und Sinnhaftigkeit vor (Leitlinien). CXO-Ebene stellt es dem Senior Management frei, wie dieses die OKRs in Maßnahmen runterbricht. Wichtig: emotionaler gleichklang und "Mitnehmen" der Leute. Zum Nachdenken anzuregen hilft dabei, Mitarbeiter und Belegschaft in die Gestaltung der Zukunft des Unternehmens einzubinden.			(39:11) nur in Rahmen einer Studie oder eines Interviews; es macht für uns aber keinen Sinn eher Servicegebote aber der Weg dahin dass die Leute den Purpose auch in Ihrer Arbeit finden und umsetzen dass mit einem Dokument zu machen ist nicht möglich (40:31) Purpose ist ein Reifeprozess	Es ist noch nicht auf einen Satz formuliert, wegen gefühlter Redundanz. Die Mitarbeiter auf der Betriebsversammlung bekommen die Leitlinien und diese werden dort neu vorgestellt.			-	-

<p>b) Womit würden Sie beginnen, falls Sie einen Purpose definieren wollten?</p>		<p>(ab 37:50 min)                  - Kultur im Unternehmen erheben (emotional, was hängt zwischen den Zeilen)                  - Vorgaben, Ziele Erwartungshaltungen? Auch vom Markt her                  - Purpose finden, der beides verbindet                  - Frage ob man zuerst an Kultur arbeiten muss, ein Purpose überhaupt möglich ist</p>				<p>Kernmission zu definieren                  "Was ist das Wichtigste?",                  Was erfüllt unsere Mitarbeiter? Mitarbeiter im Zentrum, Lieferanten etc. mitbeachten.</p>			-	-
<p>c) Was wären für Sie Beweggründe/Motivatoren, sich mit der Definition eines Purpose zu beschäftigen?</p>		<p>(ab 39:00 min)                  Zukunftsorientierung, insbesondere auf gesellschaftliche Veränderungen, Nachhaltigkeit, größerer Wohlstand. Durch neue Denkweisen</p>				<p>Mitarbeiter anziehen, die von der Unternehmensvision begeistert sind.</p>			-	<p>(ab 45:00 min)                  Hilfe für bspw. Geschäftsführung um Entscheidungen zu erklären/zu legitimieren, besser nachvollziehbar für Mitarbeiter/Stakeholder etc.</p>

<p><b>Falls ja F6</b></p>	<p>a) Wie sind Sie bei der Einführung eines Corporate Purpose vorgegangen und womit haben Sie begonnen?</p>	<p>Mit Hilfe einer externen Marketingstrategie-agentur, Ist-Analyse, SWOT-Analyse durchgeführt. Mitarbeiter- und Vorstandsbefragung "Wofür steht denn Flottweg?"</p>	<p>(ab 3:07 min) Einarbeitung in Literatur (insb. Start with why &amp; Golden Circle von Sinek)</p>	<p>(14:45) "Menschen mit auf eine Reise genommen und wollt ihr das gleiche wie ich", sehe es kritisch in einer Gruppe ein Purpose "einfach" zu definieren weil das zu individuell und ur-sächlich ist. ; Ich hab den definiert</p>	<p>Townhall Speach vom CEO, wo der neue Purpose für alle Mitarbeiter präsentiert wurde. Zur Ausarbeitung war vor Allem Senior Leadership beteiligt mit 300-400 Mitarbeitern aus verschiedenen Business Units.</p>		<p>Der Purpose wurde von Anfang an gelebt. „Aus gesunden Zutaten gesunde Lebensmittel herzustellen, das war die Begeisterung.“</p>	<p>(29:19) ohne einen Richtigen Plan gestartet; Management/Report Runden wurden aufgebrochen und zu Arbeits/Entwicklungsphasen verändert, die Türen waren offen und alle Angestellten konnten daran teilhaben; -&gt; Silo denken verringern; "offene Fehler und Feedback Kultur"; Mitarbeiter miteinbezogen und eingeladen zu partizipieren</p>	<p>Text selber geschrieben, den Kollegen dann vorgelegt für Input.</p>	<p>(ab 26:50 min) Vorstand möchte mehr "Wärme" im Unternehmen. Bei Financiers wird Purpose und Nachhaltigkeit immer wichtiger. Dimension Mitarbeiter wichtig. Auftrag an Zentralbereiche Kommunikation und Strategie. Selbstmoderierter Workshop mit den wichtigsten Stakeholdern (Kommunikation, HR, Geschäftsleitung, Strategie)</p>	<p>(ab 27:40 min) Fragenkatalog, Komplettinterview mit dem Vorstand, Bubbles (siehe F4) werden diskutiert/festgestellt und werden von allen Vorständen abgefragt. Danach Ebenen darunter, möglichst diverse Gruppen, Workshops, mit Personen in kleinen Teams herausarbeiten, Statement das das Unternehmen repräsentiert, Leute müssen sich abgeholt fühlen; danach Aktivierung des Purpose über längere Zeit; wichtig auch Erfolge zu feiern und zu kommunizieren; Purpose im tägliches Leben erfahrbar machen indem man bspw. profitables aber nicht nachhaltiges Business aufgibt</p>
---------------------------	---	--	---	--	---	--	--	---	--	--	---

	<p>b) Haben Sie zur Feststellung/Definition Ihres Corporate Purpose bestimmte Methoden oder Vorgehensweisen eingesetzt? Wenn ja, welche?</p>	<p>SWOT-Analyse, Interviews</p>	<p>-</p>	<p>(15:20) Storytelling und Power Point; Unternehmerisch und Hands-on</p>	<p>Ansatzpunkt war das vorherige Mission Statement, dieses wurde dann spezifiziert.</p>		<p>Gestartet mit der Frage: „Was brauchen die Leute?“ „Was fehlt?“. Antwort: Es fehlen Biofertigerichte.</p>	<p>(31:36) Führungscoachings; tägliche Meetings Morgens von einer halben Stunde, einen klaren Ziel mit Datum und einen Kommunikationsfahrplan über 6/7 Monaten; (48:41) klare Strategie und klare Kommunikation (01:12:19) Analyse der Stärken/Fähigkeiten -&gt; Umschreiben der Tätigkeitsprofile; Job Verschiebung -&gt; Wertschätzungsförderung innerhalb des Teams (01:29:03) Führungskraft dafür schulen über Workshops/Offsites; GF muss für Führungskräfte da sein, "der Unternehmenscoach ist das neue Obst"</p>	<p>Erster Teil (Welche Persönlichkeiten sind beim Service Management gefragt?): -Einzelkämpfer, die im Team arbeiten -Prinzipientreue muss absolut sein (besonders wichtig "wenn die Kugeln fliegen")  Zweiter Teil („Welche Aufgaben haben die (Mitarbeiter) den eigentlich in ihrer Rolle?“): -Klare Kommunikation mit den Kunden -Umfeldbeschreibung (Relation zu Kunden, Betriebseinheiten etc.) -Aufgabendefinition  Dritter Teil („Wie bewegen die sich in einem größeren Umfeld?“): -Beziehung zum Kunden -Beziehung zu</p>	<p>(ab ca. 30:00 min) Workshop: Sammeln, kumulieren, konsolidieren der Gedanken und Eindrücke (Wofür stehen wir, wofür möchten wir stehen), "Auf Herz und Nieren prüfen", Kultur-Check, Benchmark und Vergleich mit anderen Unternehmen (dass wir nicht das gleiche wie die anderen sagen), Fettnäpfchen, Beleidigung anderer Kulturen, schwieriges Wort "beyond"</p>	<p>(ab 26:00 min) bei Gore: 360°-Feedback: "Living the Culture" eine der Bewertungskriterien für Mitarbeiter, Entlohnung wurde daran festgemacht, Umfragen im Unternehmen</p>
--	--	---------------------------------	----------	---	---	--	--	--	--	---	---

								Betriebseinheiten -Funktion beim Thema Compliance und Legal		
c) Haben Sie vor der Einführung Ihres Corporate Purpose Vorbereitungen im Unternehmen getroffen? Wenn ja, welche?	die Mitarbeiter, ausgewählte Führungskräfte, Prokuristen, Vorstände, den Aufsichtsrat, stichprobenartig die Kunden Ist-Analyse durchgeführt und gefragt "Wofür steht das Unternehmen?"	-	(15:52) weil wir schon unterschiedliche Sichtweisen haben, viel Wert darauf gelegt den praktischen Teil zu verstehen	Massive Kommunikation durch Internet, Videos, Posts etc. Kick-off von jeder Organisationseinheit, Trainings für alle Mitarbeiter		Haben mit Freunden geredet, gefragt, was fehlt eigentlich? "Was brauchen eigentlich die Leute, was fehlt ihnen?"	(31:36) dass der CEO überzeugt war, war der Schlüssel für den Erfolg (33:32) "Ohne den hätten wir das nicht gemacht"	Text in der Abteilungsbesprechung zur Diskussion gestellt (siehe F6a)	(ab 31:00 min) Vorstandsabschluss, Printmedien vorbereiten, Intranet Informationen, Kommunikatoren als Multiplikatoren, digitaler Markenerlebnisraum, Erklärvideo des Purpose (interne Kampagne), Cultural Transformation Team eingerichtet (Werte von Purpose abgeleitet, Unterlagen zu Train-the-	(ab 36:00 min) "Be a hero on delivery day, not on announcement day" Insb. extern erst kommunizieren, wenn Initiativen am Laufen oder abgeschlossen sind. Intern sind Ankündigungen schon wichtig, um Personen nicht vor vollendete Tatsachen zu stellen und mitzunehmen

									Trainer bereitgestellt)	men. Wie zukunftsfähig sind Werte des Unternehmens und passen diese mit dem Purpose zusammen? Quercheck zu Vision und Mission
d) Haben Sie mit Personen innerhalb oder außerhalb Ihres Unternehmens gesprochen? Wenn ja, mit welchen?	siehe F6 c)	(ab 48:00 min) Ja, mit HR-Coaches um zu reflektieren		Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung. Mit ausgewählten Kunden gesprochen, um den Purpose zu schärfen.		Haben Freunde gefragt, „Was fehlt eigentlich?“, „Was brauchen eigentlich die Leute?“. Die Idee sich näher mit Corporate Purpose zu befassen kam von der Bachelorarbeit des Sohnes bzgl. Veranstaltungen an der TUM.	(33:32) Vorstand und CEO	Den Kollegen und Vorgesetzten	vgl. F6 a) > Hat betont, dass keine externe Beratung hinzugezogen wurde und sie darauf auch stolz sind den Purpose selbst entwickelt zu haben	Purpose-Initiative beim Kunden: Geschäftsführung (also jeder einzelne Vorstand) und Workshops mit Personen auf den Ebenen darunter
e) Waren bestimmte Unternehmensbereiche dabei für Sie besonders wichtig? Wenn ja, welche?	Vertrieb besonders wichtig, da Marketing "der Türöffner für den Vertrieb" ist. Vertriebsmann ist der erste menschliche Kontakt, der das Einlö-	-					(34:55) neben Führungsteam war es die IT, HR, Marketing; Personal und Marketing war nur ein kleiner Zuarbeiter und das haben wir umgedreht - waren starke	Verantwortungsübergang mit Vertrieb, Abklärung der Verantwortungen mit den anderen Abteilungen wem, was zu verantworten hat.	vgl. F6 a)	Geschäftsführung und CEO

		sen der Markenbotschaft verantwortet.						Treiber des Prozesses			
<b>F7</b>	a) Welche Handlungen/Maßnahmen des Unternehmens zahlen aktiv auf diesen Unternehmenszweck ein?	Hohe Qualitätsansprüche gegenüber sich selbst, breitere Produkt-/Prozesspalette. Hoher technischer Aufwand.	-	(17:01) das was jeder einzelne Tag täglich unseren Kunden mitteilt; Kundenaustausch ; am Ende kann nur der Kunde des Unternehmens wieder spiegeln ob der Purpose erlangt wurde; schaffe ich es die Mitarbeiter zu begeistern dass sie es an den Kunden weitergeben können	Thema „health, safety and environment“ hat einen deutlich höheren Stellenwert bekommen durch z. B. nachhaltigere Verpackungsmaterialien, Substitution von Giftstoffen	(30:38) "Wir kommen regelmäßig zusammen", Gute Laune Freitag mit Gin und Tonic um 10 Uhr (morgens) (32:15) Duel um die SITRA zwei Teams gegeneinander mit der Familie (33:19) Familien werden zum Essen mit eingeladen (52:14) Policy der offenen Tür man kann immer beim GF vorbeikommen und einmal im Jahr gibt es eine Mitarbeiterbefragung, Regelmäßige Teamsitzungen			Coachingangebot	(ab 37:00 min) Purpose in Strategie verankert. Wird nur noch in Produkte investiert, die einen maßgeblichen/überlegenen Nachhaltigkeitsnutzen haben, von profitablen Geschäft trennen, Pionier sein um auch Shareholder zu überzeugen (Bereich Corporate Foresight liefert Input/validiert Gedanken)	(ab 47:00 min) Erstellung eines Heftchens "Clarity Leadership Series" bei Gore um die Erwartungshaltung zu kommunizieren Inhalte: - Our Principles: Freedom, Fairness, Commitment, Waterline - Kompetenzen - Capabilities - Heritage - Competitors  4 Bereiche für Leader: - Integrity first - Innovation: Genuinely curious, deeply imaginative, proven performance, compelling value - Exceptional customer experiences - Clarify, inspire ("all hearts and minds"), deliver (commitment, accountability)

<p>b) Was ist das Ziel dieser Maßnahmen?</p>	<p>Maximum rauszuholen für sich selber und der Ehrgeiz noch besser zu sein.</p>	<p>-</p>	<p>die Strategie umzusetzen und dem Purpose Leben einzuhauchen und einen positiven Beitrag zu leisten</p>	<p>(34:20) Verantwortung zu übernehmen (wie in einer Familie), Verantwortung ist ein Gefühl und eine Einstellungssache</p>	<p>(01:04:23) Mitarbeiter hören/Maschinenraum zu halten</p>	<p>Jeden Mitarbeiter in die Lage zu versetzen den Sinn der Rolle auszufüllen</p>	<p>Langfristig erfolgreich zu bleiben</p>	<p>Purpose in Handlungen und im täglichen Doing widerspiegeln, um langfristig erfolgreicher zu sein</p>
<p>c) Wie werden Personen in diese Umsetzung mit eingebunden? (Stakeholder: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Financiers, Gemeinschaften)</p>	<p>(ab 55:00 min) Umfragen durch Institute, Kundenworkshops, Kundenfeedback, Mitarbeiterworkshops</p>	<p>(18:42) Wissenschaft als Ergänzung zu Kunden und Mitarbeitern</p>	<p>Kunden sind ein wichtiger Teil der Entwicklungsprojekte. Financiers weniger wichtig, da sehr geringe FK-Quote. Gesellschaftlich durch wohltätige Zwecke, z. B. ein Musikorchester in Peru.</p>	<p>(35:38) Der GF ermöglicht es den anderen Kundennutzen zu schaffen, so müssen die Gesellschafter ebenfalls mitdrauf einzahlen, Alle müssen an einem Strang ziehen (37:02) auch die Kunden und Lieferanten mit einbinden, progressive Art zu denken kann in der Branche ausgenutzt werden deshalb vorsichtig sein</p>	<p>(31:36) Mitarbeiter wurden aktiv in den Prozess involviert</p>	<p>Kunden erklären, wer Ansprechpartner ist. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten und der Kern der Rolle beschreiben</p>	<p>(ab 41:00 min) Intern: Feldtests, reaktion von bspw. Chinesen, Amerikaner, unterschiedl. Geschäftseinheiten, unterschiedl. Management-Level, eher informell Extern: regelmäßige Absatzmarkbefragungen und Wettbewerbsvergleiche (Nachhaltigkeit, Performance, Führungsanspruch), Limbic-Map zur Einordnung der Unternehmen, jedoch keine Prüfung von Purpose ("Marktforschung ist der Tod jeder mutigen Idee, deshalb Prü-</p>	<p>Workshops, Umfragen, Feedback, Kommunikationskampagnen</p>



										fung im Nachhinein, ob wir auf dem richtigen Weg sind.")	
d) Was sind Ihrer Erfahrung nach Schlüsselfaktoren (neuralgische Punkte) bei der Umsetzung eines Corporate Purpose?	Geschäftsführung muss dahinter stehen. Der Purpose muss von top down gelebt werden. Mit allen Kommunikationssystemen	(ab 49:00 min) Ist Transformationsreise, funktioniert nicht von heute auf morgen. Man braucht die richtigen Leute, die hinter Purpose stehen und dieses Konzept befürworten. Emotional zugänglich sind.	(19:35) "ist die Fachkompetenz bzw. die Stellenbeschreibung jedes einzelnen Mitarbeiters"; jeder Mitarbeiter*in muss sein Teil zum Purpose dazu beitragen; was brauch ich für den Purpose und daran die Teamzusammensetzung auswählen (21:02) Purpose als die Grundlage von allem	Eine Durchgängigkeit, man muss dem Corporate Purpose folgen.		An die verschiedenen Stakeholder gut und prägnant zu kommunizieren. Das Zentralste sind die Mitarbeiter.	(44:42) Silos aufbrechen, in der Führungsebene ein Team formen und dann alle einbeziehen; Transparent werden, Mitarbeiter befähigen durch Coachings; Führungsteam muss genau verstehen worum es geht um dies in ihr Team zu tragen weil man nicht überall sein kann (51:38) auch mal etwas anderes zu machen Impulse von den Leuten	Die Unterstützung der Führungskräfte	(ab 44.00 min) - Purpose muss kommuniziert werden, ab einem gewissen Zeitpunkt (intern und extern), dass (zukünftige) Mitarbeiter sehen, wie bei uns das Bild der Zukunft aussieht. Wollen Leute, die diese Vision mit verfolgen. - Neue Mitarbeiter durch On-Boarding-Programme mitnehmen - HR und Leadership-Departments: Bewertung von Mitarbeitern, Mitarbeiterentwicklung. Hier muss Purpose	muss sich im täglichen doing widerspiegeln und mit anderen Konzepten im Unternehmen zusammenpassen; muss von Geschäftsleitung kommen	

										mit eingewoben werdne oder roten Faden vorgeben	
<b>F8</b>	Haben Sie Hürden bei der Umsetzung Ihrer Purpose Initiative wahrgenommen? Wenn ja, welche?	Ein begrenztes Budget im Rahmen der Purpose Feststellung	(ab 50:00 min) Ein Kollege im Unternehmen hat Mindset und Veränderungsprozess nicht mitgetragen und wurde dann auch wieder verabschiedet.	(21:30) Mitarbeiter zufriedenheit als wichtigstes; hab ich die richtigen Prozesse und Technologie und Informationsstruktur aber das maßgebliche ist die Kultur	Nein, persönlich nicht			(31:36) die Vorstandsherren haben sich auch verändern müssen, (49:25) große Auslastung der Mitarbeiter; überzeugen der Mitarbeiter hilft damit die extra Meile gegangen wird; die ganze Kommunikation auch nach innen tragen (57:05) Führungskräfte gehen nicht mit und dann kracht das irgendwann mit den Angestellten wenn es in anderen Abteilungen besser läuft -> Führungskraft musste gehen;	Ja, Abklärung der Verantwortung mit anderen Abteilungen	(ab 45:00 min) HR muss noch mehr involviert werden. Problem: Umstrukturierung und Umstellung auf neues HR-System. Purpose konnte in diesem Zug nicht berücksichtigt werden. Derzeit neue Employer Branding- und Employer Value Proposition-Kampagne in der Entwicklung (ab 50:00 min) Wichtig, dass Purpose von allen Mitarbeitern angenommen wird (>Storytelling nutzen, muss merkfähig und	Purpose-Readiness muss vorhanden sein, d.h. Geschäftsführung darf nicht nur "schönen Spruch an Eingangstür wollen", sonst wird Arbeit direkt eingestellt. Es geht um die Sache, nicht um den Spruch.

								Verständnis dafür haben dass Menschen Angst vor Veränderung haben	mutig sein, mutig heißt aber auch hohe Reaktanz), nicht zu weichgespült	
<b>4. Fragen zur Gestaltung von Corporate Purpos</b>										
<b>F9</b>	Ein integraler Teil von Corporate Purpose betrifft das Stakeholder-management. Sehen Sie Möglichkeiten in Ihrem Unternehmen, um Corporate Purpose bzgl. folgender (primärer) Interessenseigner (vgl.									

<p>Freeman 2007, S. 7) zu gestalten? Wenn ja, welche?</p>										
<p>a) Kunden</p>	<p>Mission Statement "Engineered for your success" als Purpose. Leidenschaft für Trendtechnologien und wir setzen alles daran für den Kunden spürbar bessere Trendergebnisse zu erzeugen.</p>	<p>(ab 57:00 min) Kunden im und außerhalb des Unternehmens: Feedback einholen, feststellen wo der Blind Spot ist, Einladung zu Workshops um Erwartungshaltungen zu diskutieren und Anforderungen besser zu verstehen, Net Promoter Score auswertung und nach Grund für Antwort fragen</p>	<p>(23:52) Know-how nicht vorhanden ist, Erfahrung, Authentizität, Zukunftsgerichtetes Denken und wenn dort ein Element fehlt dann kann für den Kunden der Purpose nicht erfüllt werden</p>	<p>Purpose kommunizieren und erlebbar machen in Form von Produkten.</p>	<p>(42:30) "unsere Kunden lesen noch nicht mal unsere Angebote" sie lernen uns so kennen und wertschätzen und das ändert nichts es auf zu schreiben;</p>	<p>Digitale Kommunikationskanäle zu benutzen und darstellen also was das Besondere an dem Firmen Purpose ist.</p>		<p>„Deliver what you promise“. Nur versprechen, was man einhalten kann. Das Versprochene liefern. Wenn etwas dann mal doch nicht gelingt, bin ich verantwortlich, sicherzustellen, dass die Situation sich ändert.</p>		
<p>b) Mitarbeiter</p>	<p>„Engineered for your success“ für die Mitarbeiter durch abwechslungsreiche Tätigkeit, durch Umsetzungsauto-</p>	<p>(ab 49:00 min) Offene Tür haben, offen für Diskurs und Austausch; Einschreiten, wenn jemand die Spielregeln bricht, Feedback einholen,</p>		<p>Kommunikation, Trainings abhalten, Verhaltensweisen der Führungskräfte optimieren. Korrektes Verhalten routinieren. Nachhaltigkeit z. B.</p>	<p>(26:30) Am ersten Arbeitstag bereits unten im Foyer auf einer Tafel Empfangsbegüßung und eine Karte vom Geschäftsführer auf seinem Tisch</p>	<p>Durch den Fokus des Unternehmens auf Bio-Produkte macht man was Gutes für den Umweltschutz. Zudem Flache Hierarchien.</p>	<p>(47:12) Jeder im Unternehmen wusste was wann passiert; Kommunikation auch nach innen (01:17:11) der Mensch muss im Mittelpunkt</p>	<p>Siehe F6 b</p>	<p>vgl. vorherige Fragen. Umfragen, Personen mitnehmen, kommunizieren, Reality-Check</p>	

	nomie im Aufgabengebiet etc...	halbjährliche Workshops mit dem Team, Entwicklungsmöglichkeiten bieten, Attraktiv machen und Umfeld schaffen, wo man gerne arbeitet und das auch richtig kommunizieren, Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeiten, "Goodies"		den Dienstwagen als E-Auto.			stehen, und die Mitarbeiter müssen erstmal verstehen wie es funktioniert (01:21:10) Kompetenzen an den Mitarbeiter übertragen -> Verantwortung wird selbst getragen			
c) Lieferanten	Haben keinen Purpose für Lieferanten ausformuliert	nicht zutreffend, da in der Compliance keine ordinären Lieferanten vhd. sind		Code of Conduct für Lieferanten. Hervorheben der Wichtigkeit der Nachhaltigkeit	(42:55) bei unseren Transportern ist das unegal ob die einen Purpose haben	dass es beiden Spaß macht, dass man fair miteinander umgeht, dass man faire Preise bezahlt.		Beziehungen, die es ermöglichen, für den jeweiligen Deal die bestmöglichen Konditionen für den Kunden zu erreichen		
d) Financiers	Kein Purpose für die Financiers ausformuliert. Trotzdem profitieren die Financiers durch höhere Profite	(ab 32:09 min) Austausch mit der Geschäftsführung, die Data Protection und Compliance als Cost Center sehen "könnte"		Haben sehr wenig Fremdkapital		Haben keine Financiers		Bonusauszahlung für Board of Directors gekoppelt an Gewinn und nicht Aktienkurs	Nachhaltigkeitsreport zur Legitimation	
e) Gemeinschaften	Unterstützung von Nachwuchsförderung im Sport . Bereitstellung	-	(25:35) Wissenschaft -> Ableitung von Ansätzen und Methoden, Erkennt-	Indirekte Wahrnehmung des Corporate Purpose. Lokal einen positiven Impact leisten,		Einen wertvollen Beitrag leisten für eine gesunde Umwelt und Lebensbedingungen. Z. B.		Arbeit an der kritischen Infrastruktur (Kritis) für den Staat und Unternehmen, die Teil	Nur noch in Produkte investieren, die einen signifikanten Beitrag zur	

		von Ausbildungsplätzen durch eine sehr große Ausbildungs- und Lehrwerkstatt.		nisse der Wissenschaft welche jetzt mal in der Praxis umgesetzt werden soll	durch Technologietransfer-Zentren, Berufsschulen, die Förderung von Feuerwehr.		durch CO2 Reduzierung, Grundwasserschutz.		von der Krisis sind. Z. B. National Health Service (NHS), bei der Besorgung von Home-Office Equipment während Corona.	Nachhaltigkeit leisten	
<b>F10</b>	Sinnegebung für Mitarbeiter wird in zwei Kategorien unterteilt: „at work“ (Umfeld) und „in work“ (Tätigkeit als solches) (vgl. Michaelson et al., 2013). Fallen Ihnen hier Maßnahmen ein, die Ihr Unternehmen bereits umsetzt? Wenn ja, welche?										

	a) Arbeitsumfeld	Führungsprinzip, Coaching Philosophie „New Leadership“ wie führe ich den Mitarbeiter, um einfach zum besten Ergebnis zu kommen.	vgl. F9 b)	(28:09) "Es ist nicht der Obstkorb" aber er hatte mal eine hohe Werthaltigkeit, Maßgeblich die Veränderbarkeit der Tätigkeitsbeschreibung um damit den Mitarbeiter weiterhin zufrieden zu machen, permanente Auseinandersetzung mit der Arbeitsplatzbeschreibung, permanente Weiterbildung, Arbeitsplatz Ausstattung	Elektroautos als Dienstwagen, 2 Tage im Jahr Sonderurlaub für Mitarbeiter, diesen können sie für einen sozialen Zweck einsetzen z. B. Weihnachtsgeschenke für Kinder in Ost-europa packen	(44:27) kleinen dinge, das entgegengebrachte Vertrauen, ganzheitliches Vertrauen (01:03:23) Fitnessstudio etabliert einfach nur weil es Sinn gemacht hat und nicht mit dem Gedanken die Leute zu halten -> nicht an einer bestimmten Maßnahme festmachbar sein	Arbeitsplätze so angenehm und gesundheitsbewusst wie möglich zu gestalten.	(01:10:22) Arbeitsplatz ausstattung, Home Office, Von überall Arbeitsfähig, Arbeits handy -> Modernisieren in allen Abteilungen gleichzeitig --> Signal "Ihr seid es uns wert"	Kooperation fördern durch flexiblere Office Strukturen	(ab 53:00 min) Smart Work (Home-Office, Flexibilität, etc.), kostenloses Wasser für Mitarbeiter zum Zapfen anstatt Plastikflaschen, Leitfaden für nachhaltigere Werbemittel	(ab 1:03:00) Es geht um Wertschätzung über Salary-Level hinaus als Mitarbeiter, aber auch darüber hinaus, bspw. als Vater, als Sportler, ...
	b) Tätigkeit als solches	Produkte herzustellen, die lange haltbar sind. Z. B. Maschinen herzustellen, die recyceln	(ab 55:00 min) Herauszufinden, welcher Mitarbeiter oder welche Mitarbeiterin was machen möchte ist nicht immer einfach. Mitarbeiterzufrieden/-motivation kann auch durch private Vorfälle sinken. Grenze zwischen Führungskraft im	(30:12) permanente Auseinandersetzung mit der Arbeitsplatzbeschreibung, permanente Weiterbildung, Home Office (31:28) Ziele des Mitarbeiters Anpassen	Trainings, Team Camp (Hier Meinungsdivergenzen, ob das In oder At work ist)	(45:51) ermöglichen der persönlichen Weiterentwicklung, mehr aus sich selber entwickeln	Betriebsausflüge, welchen den Teamzusammenhalt stärken sollen	(44:42) Mitarbeiter durch Coachings und Weiterbildungen befähigen (01:12:19) Analyse der Stärken/Fähigkeiten -> Umschreiben der Tätigkeitsprofile; Job Verschiebung -> Wertschätzungsförderung innerhalb des Teams	Rollenspezifisches Purpose Dokument, welches die Rolle, die Funktion, den Wertbeitrag der Stelle näher beschreibt		(ab 1:04:00) Was ist denn der Outcome/Impact deines Tuns? Wie trägt deine Tätigkeit zum Purpose des Unternehmens bei? Das muss den Personen klar sein. Die Kultur ist da, um Business-Erfolg zu erzielen. Kultur ist kein Selbstzweck.

			Job und Bei-stand in priva-ten Angelegen-heiten schwie-rig zu definie-ren und teil-weise auch nicht er-wünscht.								
<p><b>5. Fragen zum Nutzen von Corporate Purpose (Besonders dann relevant, falls bereits ein Purpose eingeführt wurde.)</b></p>											
<b>F11</b>	a) Haben Sie Erfolgsfaktoren (unabhängig von eventuellen Messmodellen) bei der Einführung Ihres Corporate Purpose definiert? Wenn ja, welche? Wenn nein, welche sehen Sie als	Markenauftritt, die Margenstabilität, die Sichtbarkeit, die Mitarbeiterfluktuation	(ab 1:05:30) Zunächst muss ein Reality-Check gemacht werden. Wie gut stehe ich da und verfüge ich über eine Purpose-Readiness. Da muss man ehrlich zu sich selbst sein. Mögliche Check-Points: Kundenstamm und -anforderungen, Reputation und Außenwahrnehmung, Mitarbeiterzufrie-	(32:37) "Nein wir haben uns immer sehr schwergetan"; zu vielschichtig aber wir brauchen eine! Benchmark ist wichtig kann aber das Unternehmen selbst sein (Zeitpunkt 1 und Zeitpunkt 2) und dann bestimmte Benchmarks für Branchen	Finanzkennzahlen, Mitarbeiterumfrage "Halten die Mitarbeiter den Purpose für glaubwürdig?", "Ist die Unternehmensaktivität in Linie mit dem Corporate Purpose?" Kundenumfrage mit ähnlichen Fragen	(46:40) "das ich mich nicht aufregen muss" , Dienst-nach-vorschrift, Leute regen sich über Kultur auf und versuchen mit Prozessen gegen Kultur an zu arbeiten (48:17) Kultur zu durchschauen, nicht das was jetzt gerade sinnvoll ist sondern das was mal sinnvoll war -> Kultur entwickelt sich und das muss nicht für	Nein, Mitarbeiterbefragung über Leitlinien	(01:06:30) Innovationskraft des Unternehmens, Produktivität, Markenwert, Employer Branding, wie lange bleiben Mitarbeiter,	Nein, Self Assessment wie viele der Mitarbeiter haben das denn tatsächlich genutzt? Wie viele haben es mit den Führungskräften durchgesprochen?	Finanzreport, Nachhaltigkeitsreport, interne Befragungen zu Purpose und Werten (Deckung Verhalten Führungskräfte <-> Claim)	-



<p>besonders relevant an?</p>		<p>denheit, Stimmung unter Führungskräften</p>			<p>heute und morgen gelten; Welche herausforderungen habe ich und welche Kultur will ich einführen um dann in der Zukunft die Kultur zu haben die wir brauchen (56:11) Bei uns rufen Leute an und fragen ob wir noch einen Job haben obwohl es einen Fachkräftemangel gibt</p>					
<p>b) Haben Sie die Personalaufwände und sonstigen Aufwände für die Einführung des Corporate Purpose vor dem Management rechtfertigen müssen? Wenn ja, wie haben Sie diese gerechtfertigt?</p>	<p>Ja, den Markenlaunch, Hervorhebung der Vorteile der Markenbildung für den Verkauf.</p>	<p>-</p>		<p>Nein, die Besitzer standen sehr hinter der Einführung von Corporate Purpose</p>	<p>(54:33) Rechtfertigung erfolgt bei sachen zum Unternehmenszweck nicht, aber das liegt an einer guten Argumentation; 25 Jahre Feier war teuer aber musste man sich nicht zu viel rechtfertigen aber erklären</p>	<p>(Nein, Corporate Purpose war von Anfang an vorhanden siehe F1b, F6a)</p>		<p>Nein, nur bei den „Six Values“. Dafür gab es eine Kommunikationskampagne.</p>	<p>Weniger, eher bei der "True Leadership Kampagne", die das Narrativ des Purpose darstellt. Langfristigkeit des Purpose ist ein Konflikt. Personen möchten das teilweise Statement neu formulieren.</p>	<p>-</p>

	c) Entstand die Initiative einen Purpose einzuführen/zu definieren auf Fachabteilungs- oder Managementebene?	Fachabteilungsebene. Ziel: Die Marke strategisch aufzubauen	(ab 0:15 min) Agile Methoden und das OKR-System wurden von der Geschäftsführung eingeführt. Diese Arbeitsweise stellt für das Unternehmen einen latenten Purpose dar.		Höchste Managementebene		Management-/Gründerebene (siehe F11b)	Managementebene	Für die Firma vom CEO/ der Managementebene. Für die Fachabteilungsebene (Service Management Purpose) im Rahmen einer Reorganisation von der Abteilung.	Beim CEO/in der Geschäftsführung	Muss auf GL-Ebene entstehen
F12	a) Welche Erfolge können Sie bereits jetzt durch die Einführung eines Purpose verzeichnen?	Sukzessiv den Umsatz und den Bekanntheitsgrad gesteigert.	-	(38:32) Das jeder Tagtäglich weiß was wir tun, um Menschen/Kunden Sachen zu ermöglichen, immer wieder zurück erinnern warum wir das tun	Interkonnektivität zwischen den Abteilungen ist besser. Mitarbeiter verstehen Hintergründe hinter Entscheidungen besser				Werte bei der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen haben sich stabilisiert.	Mehr Wärme im Unternehmen, bessere Reputation (insb. bei Umfragen, Verbindung mit BVB steigert Image, Kenntnis des Purpose steigert dieses Image noch weiter)	
	b) Welche Probleme/Herausforderungen nehmen Sie bereits jetzt durch die Einführung eines Purpose wahr?		-	(41:20) "Wie binde ich Menschen emotional?" Geld, Obstkorb etc ist materiell	Viele Mitarbeiter, die passiv sind bzgl. aktiv gegen den Purpose arbeiten, bei denen Geld verdienen im Vordergrund steht					Verwirrung über Statements, Konflikt zwischen Divisionen, was diese als Vision, Mission sehen und wie sich das zusammenfügt	Konflikt mit Kultur oder bestehenden Statements

	c) Welche Anforderungen aus der betrieblichen Praxis gibt es für das zu entwickelnde Modell?										
<b>6. Fragen zur Messung von Corporate Purpose (Die Messung von Corporate Purpose kann grundsätzlich zweierlei Fokus haben: Der Ist-Stand (Purpose Readiness) und die Messung des Erfolgs (Return on Purpose). )</b>											
<b>F13</b>	a) Kennen Sie Methoden zur Messung der Purpose Readiness? Wenn ja, welche? (Ggf. denken Sie hier	Nein	Reality-Check vgl. F11 a)	(35:00) Von Theorie zu Praxis, Pyramide oben Strategie über allem Purpose; unten Technology, Organisation und KPIs dazwischen Kultur Business trans-	Ja, hat sich angesehen, welche Bewertungsmethoden es gibt aus dem Themenfeld ESG	(57:49) Unterschiedliche Ausprägungen in den verschiedenen Stufen schaffen ein falsches Bild in diesem Themenbereich; "oder dadurch geprägt ist,	Nein		Nein		vlg. F6 a)

<p>auch an ähnliche Methoden aus der Nachhaltigkeitsmessung)</p>			<p>formation Modell; es geht das Perfekte in den Abhängigkeiten der einzelnen Aspekten (43:10) sich ins Zeug legen um Mitarbeiter zu gewinnen</p>		<p>dass hat unterschiedliche Adressaten angesprochen werden also wie der Umgang innerhalb des Teams, der Umgang innerhalb des Unternehmens, der Umgang mit dem mit dem Transportunternehmen mit dem Fahrer mit dem Kunden mit dem Zoll" "Ich weiß keinen Ansatz wie man das machen kann"</p>					
<p>Sofern F11 mit Ja beantwortet wurde: b) Welche Messpunkte/KPIs werden in diesen Messungen einbezogen?</p>		<p>OKR-System (vgl. Interview ab 1 h 8 min)</p>		<p>Sechs Dimensionen (Leadership and Governance, Employees and Cluture, Strategy and Businessmodel, Products and Innovation, Purpose Statement and Innovation, External Stakeholders)</p>						

	Sofern F11 mit Nein beantwortet wurde: c) Falls Sie keine bestehende oder ähnliche Methode zur Messung der Purpose Readiness kennen, an welchen Punkten würden Sie ansetzen, um diese in Ihrem Unternehmen zu messen?	die Stakeholder fragen, ob sie den Purpose und das Mission Statement kennen	-	(45:25) jede einzelne Bubble tiefer rein gehen; zu jeder Kategorie KPIs definieren (Obstkorb etc.) ; "sehr vielschichtig"			Durch eine Mitarbeiterbefragung die Unternehmensleitlinien, den Unternehmensleitsatz abfragen		Fragen bei den Stakeholdern, die Mitarbeiter, den Kunden, gegebenenfalls auch den Lieferanten.	Umfragen im Unternehmen und extern	
<b>F14</b>	a) Kennen Sie Methoden zur Messung des Return on Purpose? Wenn ja, welche? (Ggf. denken Sie hier auch an ähnliche Methoden	Nein	OKR-System (vgl. Interview ab 1 h 8 min)	(44:01) Nein keine Möglichkeit das zu messen, vielleicht wenn der Kunde noch ein Jahr bei uns bleibt			Nein		Ja		

aus der Nachhaltigkeitsmessung)										
Sofern F12 mit Ja beantwortet wurde: b) Welche Messpunkte/KPIs werden in diesen Messungen einbezogen?		(ab 1:07:08) Beispiel: 3 positive (teils lustige) Kunden-Stories erzählen (um Motivation und Stimmungsbild im Unternehmen positiv zu beeinflussen)						"Wieviel Bewerber gibt es für das Unternehmen? Kann man die Attrition Quote gleich halten oder verkleinern"		
Sofern F12 mit Nein beantwortet wurde: c) Falls Sie keine bestehende oder ähnliche Methode zur Messung des Return on Purpose kennen, an welchen Punkten wür-	Mitarbeiterbefragung z. B. "Ist es etwas, dass euch motiviert?" Kundenbefragung "Wie sehen Sie das Ganze als Kaufargument?".	-				Die Mitarbeiter fragen: "Was ist das Wichtigste für dich?", "Warum arbeitest du hier?", Umsatzzahlen. Messen/ Verkostungen in Märkten für Kundenfeedback Lieferantenbefragungen: „Wie zufrieden Sie mit uns auch sind, als Kunde?“				

	den Sie ansetzen, um diese in Ihrem Unternehmen zu messen?										
<b>F15</b>	a) Hält Ihre Firma ein Zertifikat/Zertifikate von Purpose-Zertifizierungsstellen (bspw. B-Corp, Eco-Good, etc.)? Wenn ja, welche?	Nein, war aber sehr interessiert an Purpose-Zertifikaten	(ab 1:15:25) Zertifikat vom österreichischen Familienministerium als Familienfreundliche Unternehmen. Eventuell führt Mutterkonzern Nachhaltigkeitszertifikate (war sich aber nicht sicher)	(47:10) kennt keine Zertifikate die Purpose zertifizieren	Nein		Ja, die Firma hat sich ausstellen lassen, dass sie klimaneutral sind. Sie wollen aber Zertifikataussteller wechseln, wegen Intransparenz von Seiten des Zertifikatausstellers		Nein	(ab 10:00 min) Zwei Dimensionen: Sind die Produkte nachhaltig, haben Sie einen nachhaltigen Nutzen? Hier hat die Firma einiges, auch auf der Website (konnte kein Beispiele nennen) Wofür wird ein Produkt verwendet? Vgl. Panzer, Verteidigung oder aktiv Krieg führen	(ab 1:07:00) Nein, kennt die Zertifizierung aber gut. War von B-Corp überzeugt, weil gut durchdacht. Kritik, dass Nestlé o.ä. B-Corp-zertifiziert sind. Stellt deshalb ganzes System in Frage. Purpose ist ähnlich wie ESG eine "Reise", in der Umsetzung hapert es immer noch.
	b) Falls ja, was erhoffen Sie sich dadurch?									((ab 12:30) Hat etwas mit Haltung zu tun. Unternehmen beschäftigt sich mit NS-Vergangenheit > "Erinnerungskultur" "Weil wir bei uns ganz genau wissen, dass wir die Dinge, die	(Glaubwürdigkeit erlangen, Image verbessern, v.a. in Branchen die "nicht sexy" sind.)

									wir produzieren, nur richtig oder zuträglich einsetzen wollen.")	
<b>Sonstiges</b>							(01:33:25) Auswirkungen von einem gemischten/diversen Führungsteam; kein reiner Männerclub -> positiv weil es verschiedene Blickwinkel eingebracht werden können (01:35:45) bei internationalen Teams ist diverse Nationalitäten/Kulturen schon wichtig			Bei Stakeholdern sind Aufsichtsrat/Beirat extrem wichtig und sollte man nicht vergessen.



**Literaturverzeichnis**

**Achor, Shawn; Reece, Andrew; Kellerman, Gabriella Rosen; Robichaux, Alexi**

(2018): 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work.

In: *Harvard Business Review*, zuletzt geprüft am 15.02.2024.

**Ahsen, Anette von; Gauch, Kevin** (2022): Opportunities and Challenges of Purpose-Led

Companies: An Empirical Study Through Expert Interviews. In: *Corp Reputation Rev* 25

(3), S. 198–211. DOI: 10.1057/s41299-021-00122-8.

**Ariely, Dan; Bracha, Anat; Meier, Stephan** (2019): Doing Good or Doing Well? Image

Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially (99(1)), S. 544–555. Online

verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/29730196>.

**Aziz, Afdhel** (2019): The Power Of Purpose: The ROI Of Purpose (How To Measure What

Matters). In: *Forbes*, 29.07.2019. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2019/07/29/the-power-of-purpose-the-roi-of-purpose-how-to-measure-what-matters/>,

zuletzt geprüft am 27.01.2021.

**B Lab** (2019): The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized En-

terprises.

**Bahaaeddin, Ahmed Alareeni; Hamdan, Allam** (2020): ESG impact on performance of

US S&P 500-listed firms. In: *CG* 20 (7), S. 1409–1428. DOI: 10.1108/CG-06-2020-0258.

**Barlett, Christopher A.; Ghoshal Sumantra** (1993): Beyond the M-Form: Toward a Man-

agerial Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, S. 23–46. Online verfügbar

unter <http://www.jstor.org/stable/2486495>.

**Bart, Christopher K.; Baetz, Mark** (1998): The relationship between mission statements

and firm performance: An exploratory study. In: *J. Manage. Stud.* 35 (6), S. 823–853.

**Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra** (1994): Changing the Role of Top Manage-

ment, Beyond Strategy to Purpose. In: *Harvard Business Review*.

**Basu, Kunal; Palazzo, Guido** (2008): CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A PROCESS MODEL OF SENSEMAKING.

- Battilana, Julie; Obloj, Tomasz; Pache, Anne-Claire; Sengul, Metin** (2022): Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting for Financial/Social Trade-Offs in Dual-Purpose Companies. In: *AMR* 47 (2), S. 237–258. DOI: 10.5465/amr.2019.0386.
- Beck, Katharina; Buddemeier, Philipp** (2017): Companies for Change Handbook 2017. Hg. v. econsense.
- Beske, Philip; Seuring, Stefan** (2014): Putting sustainability into supply chain management. In: *Supply Chain Management: An International Journal* 19 (3), S. 322–331. DOI: 10.1108/SCM-12-2013-0432.
- Bhattacharya, C. B.; Sen, Sankar; Edinger-Schons, Laura Marie; Neureiter, Michael** (2022): Corporate Purpose and Employee Sustainability Behaviors. In: *J Bus Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-022-05090-5.
- Bihler, Ulrich; Müller, Florian** (2021): Modernes Reputationsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Birkinshaw, Julian; Foss, Nicolai J.; Lindenberg, Siegwart** (2014): Combining Purpose With Profits. In: *MIT Sloan Management Review*.
- Blanc, M.; Chenaux, J.-L.; Philippin, E.** (2023): Corporate Purpose: How the Board of Directors Can Achieve an Inclusive Corporate Governance Regime. In: Henry Peter, Carlos Vargas Vasserot und Jaime Alcalde Silva (Hg.): *The International Handbook of Social Enterprise Law. Benefit Corporations and Other Purpose-Driven Companies*. Unter Mitarbeit von Carlos Vargas Vasserot und Jaime Alcalde Silva. 1st ed. 2023. Cham: Springer International Publishing; Springer, S. 101–131.
- Blount, Sally; Leinwand, Paul** (2019): Why Are We Here?, 21.12.2021. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here>, zuletzt geprüft am 22.02.2024.
- BMZ** (2023): Nachhaltigkeit (nachhaltige Entwicklung), 11.12.2023. Online verfügbar unter <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/nachhaltigkeit-nachhaltige-entwicklung-14700>, zuletzt geprüft am 11.12.2023.
- Brockhaus, Sebastian; Fawcett, Stanley E.; Hobbs, Samuel; Schwarze, Adoley Simone** (2019): Boldly going where firms have gone before? Understanding the evolution

of supplier codes of conduct. In: *IJLM* 30 (3), S. 743–771. DOI: 10.1108/IJLM-02-2018-0043.

**Brosch, Nikolai** (2023): Corporate purpose: from a ‘Tower of Babel’ phenomenon towards construct clarity. In: *J Bus Econ* 93 (4), S. 567–595. DOI: 10.1007/s11573-023-01137-9.

**Bruce, Annette; Jeromin, Christoph** (2020): Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft. DOI: 10.1007/978-3-658-29803-6.

**Bruce, Annette; Jeromin, Christoph; Hensen, Achim** (2020): Corporate Purpose - das Erfolgskonzept der Zukunft. Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen. Wiesbaden, [Heidelberg]: Springer Gabler.

**Bruin, Tonia de; Freeze, Ron; Kulkarni, Uday; and Rosemann, Michael** (2005): Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. In: ACIS (Hg.): Proceedings. 109. Aufl.

**Brundtland Commission** (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Hg. v. United Nations. Online verfügbar unter <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz** (2021): Förderprogramme.

**Business Roundtable** (2019): Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’, 25.03.2024. Online verfügbar unter <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>, zuletzt geprüft am 25.03.2024.

**Campbell, A.; Yeung, S.** (1991): Creating a sense of mission. In: *Long Range Planning* 24 (4), S. 10–20. DOI: 10.1016/0024-6301(91)90002-6.

**Campbell, Andrew; Alexander, Marcus** (1997): What’s Wrong with Strategy?, 01.08.2014. Online verfügbar unter <https://hbr.org/1997/11/whats-wrong-with-strategy>, zuletzt geprüft am 22.02.2024.

- Capgemini Research Institute** (2020): Why purpose-led organizations are winning consumers' hearts?
- Capgemini Research Institute** (2022): What matters to today's Consumer. In: *Capgemini Research Institute*.
- Cardona, Pablo; Rey, Carlos** (2022): Is There a Link Between Corporate Purpose and Performance? In: Pablo Cardona und Carlos Rey (Hg.): *Management by Missions*. Cham: Springer International Publishing, S. 3–19.
- Carroll, Archie B.; Brown, Jill A.** (2018): Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In: James Weber und David M. Wasieleski (Hg.): *Corporate Social Responsibility*. Bingley: Emerald Publishing Limited, S. 39–69.
- Castro, Rafael; Lohmann, Gui** (2014): Airport branding: Content analysis of vision statements. In: *Research in Transportation Business & Management* 10, S. 4–14.
- Chandler, Dana; Kapelner, Adam** (2013): Breaking monotony with meaning: Motivation in crowdsourcing markets. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 90, S. 123–133. DOI: 10.1016/j.jebo.2013.03.003.
- Chen, Yinfei; Chen, Injazz J.** (2019): Mediated power and sustainable supplier management (SSM). In: *IJPDLM* 49 (8), S. 861–878. DOI: 10.1108/IJPDLM-12-2018-0393.
- Claudia Wittwer** (2021): Purpose – Sinn oder schöner Schein.
- Clegg, Stewart; Cunha, Miguel Pina e.; Rego, Arménio; Santos, Filipe** (2021): 'Open Purpose': Embracing Organizations as Expressive Systems. In: *Organization Theory* 2 (4), 263178772110548. DOI: 10.1177/26317877211054860.
- Collevecchio, Francesca; Gionfriddo, Gianluca** (2023): Adopting a social purpose in for-profit firms: the role of the board of directors. In: *Int Entrep Manag J* 19 (3), S. 1467–1499. DOI: 10.1007/s11365-023-00879-w.
- Collins, Hilary; Saliba, Cosette** (2020): Connecting people to purpose builds a sustainable business model at Bark House. In: *Glob Bus Org Exc* 39 (3), S. 29–37. DOI: 10.1002/joe.21992.

**Collins, James Charles; Porras, Jerry I.** (2004): Built to last. Successful habits of visionary companies. [10th ed.]. New York: HarperBusiness.

**David, Fred R.** (1989): How companies define their mission. In: *Long Range Planning* 22 (1), S. 90–97.

**Davis, Gerald F.** (2021): Corporate Purpose Needs Democracy. In: *J. Manage. Stud.* 58 (3), S. 902–913. DOI: 10.1111/joms.12659.

**Debevoise, Nell Derick** (2020): Why Patagonia Gets 9,000 Applications For An Opportunity To Join their Team. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/nelldebevoise/2020/02/25/why-patagonia-gets-9000-applications-for-every-open-role/?sh=5009c52c612f>.

**Demuijnck, Geert; Fasterling, Björn** (2016): The Social License to Operate. In: *J Bus Ethics* 136 (4), S. 675–685. DOI: 10.1007/s10551-015-2976-7.

**Denyer, David; Tranfield, David** (2009): Producing a systematic review. In: D. A. Buchanan und A. Bryman (Hg.): *The Sage handbook of organizational research methods*: Sage Publications Ltd., S. 671–689.

**Dietsche, C.; Lautermann, C.; Westermann, U.; & Lenk, C.** (2019): CSR-Reporting von Großunternehmen und KMU in Deutschland. Online verfügbar unter [https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/ranking/user\\_upload/2018/Ranking\\_Nachhaltigkeitsberichte\\_2018\\_Ergebnisbericht.pdf](https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/ranking/user_upload/2018/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2018_Ergebnisbericht.pdf), zuletzt geprüft am 09.02.2024.

**Dillerup, Ralf; Stoi, Roman** (2013): Unternehmensführung. 4., komplett überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.

**Dinos, Elaine; Lash, Rick; Feldman, Janet** (2016): People on a mission.

**Donham, Wallace B.** (1927): The Social Significance of Business. In: *Harvard Business Review*, S. 406–419.

**Dowling, John; Pfeffer, Jeffrey** (1975): Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. In: *The Pacific Sociological Review* 18 (1), S. 122–136. DOI: 10.2307/1388226.

**Drucker, Peter F.** (1954): *The practice of management*. New York, NY: HarperCollins.

**Drucker, Peter Ferdinand** (1974): *Management. Tasks, responsibilities, practices*. [Nachdr.]. - ... 1976. New York: Harper & Row.

**Duell, Danielle; Franco, Isabel B.; Jimenez, Dayana; Lamont, Summer** (2022): *Corporate Purpose: An Emerging Approach to Corporate Sustainability*. In: *Corporate approaches to sustainable development*.

**Eccles, Robert G.; Ioannou, Ioannis; Serafeim, George** (2014): *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*.

**Eccles, Robert G.; Serafeim, George** (2013): *The Performance Frontier*. In: *Harvard Business Review*.

**Eccles, Robert G.; Strine, Leo E.; Youmans, Timothy** (2020): *3 Ways to Put Your Corporate Purpose into Action*. In: *Harvard Business School*.

**Eckert, G., & Silten, B.** (2020): *Purpose Playbook: Putting Purpose into Practice with Shared Value*.

**Ecogood** (2023): *Gemeinwohl-Matrix | Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland*, 18.06.2023. Online verfügbar unter <https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-matrix/>, zuletzt geprüft am 22.02.2024.

**Edmans, Alex** (2019): *The purpose of profit*. In: *London Business School Review* 30 (2-3), S. 18–21. DOI: 10.1111/2057-1615.12304.

**Esch, Franz-Rudolf** (2021): *Purpose und Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen*. Frankfurt u.a.: Campus Frankfurt / New York. Online verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=8uiSEAAAQBAJ>.

**Europäische Kommission** (2011): *Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Brüssel. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681>, zuletzt geprüft am 27.06.2022.

**Europäische Kommission** (2020): Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE).

**Ficapal-Cusí, Pilar; Enache-Zegheru, Mihaela; Torrent-Sellens, Joan** (2021): Enhancing team performance: A multilevel model. In: *Journal of Cleaner Production* 289, S. 125158. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.125158.

**Fink, Larry** (2019): Purpose & Profit. In: *Black Rock*.

**Fitzsimmons, Alexis Bajalia; Qin, Yufan Sunny; Heffron, Eve R.** (2022): Purpose vs mission vs vision: persuasive appeals and components in corporate statements. In: *JCOM* 26 (2), S. 207–219. DOI: 10.1108/JCOM-09-2021-0108.

**Fleig, Jürgen** (2018): Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken. Online verfügbar unter <https://www.business-wissen.de/hb/was-vision-und-mission-im-unternehmen-bewirken/>, zuletzt geprüft am 28.03.2022.

**Foerstl, Kai; Reuter, Carsten; Hartmann, Evi; Blome, Constantin** (2010): Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 16 (2), S. 118–130. DOI: 10.1016/j.pursup.2010.03.011.

**Fombrun, Charles J.; van Riel, C. B. M.** (2003): Fame and fortune. How the world's top companies develop winning reputations. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education (Financial Times Prentice Hall books).

**Freeman, R. Edward Edward** (1984): Strategic management: A Stakeholder Approach.

**Freeman, R. Edward Edward; McVea, John** (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.263511.

**Friede, Gunnar; Busch, Timo; Bassen, Alexander** (2015): ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. In: *Journal of Sustainable Finance & Investment* 5 (4), S. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.

**Friedman, Milton** (1961): The Lag in Effect of Monetary Policy. In: *Journal of Political Economy* (Vol. 69), S. 447–466. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/1828534>, zuletzt geprüft am 04.03.

**Friedman, Milton** (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits - The New York Times. In: *The New York Times*, 13.09.1970. Online verfügbar unter <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>, zuletzt geprüft am 09.02.2024.

**Gallup** (2020): Employee Engagement and Performance.

**Gartenberg, C.** (2023): The Contingent Relationship Between Purpose and Profits. In: *Strategy Science* 8 (2), S. 256–269. DOI: 10.1287/stsc.2023.0194.

**Gartenberg, Claudine; Prat, Andrea; Serafeim, George** (2019): Corporate purpose and financial performance. In: *Organization Science* 30 (1), S. 1–18.

**Gartenberg, Claudine Madras** (2021): Purpose-driven companies and sustainability. In: *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.3786823.

**Gartenberg, Claudine Madras; Prat, Andrea; Serafeim, George** (2016): Corporate Purpose and Financial Performance. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2840005.

**Gast, Arne; Illanes, Pablo; Probst, Nina; Schaninger, Bill; Simpson, Bruce** (2020): Purpose: Shifting from why to how. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>.

**Glanze, Eva; Nüttgens, Markus; Ritzrau, Will** (2021): Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeit – Reifegrad- und Vorgehensmodell zum Aufbau eines datenbasierten Nachhaltigkeitsmanagements. In: *HMD* 58 (1), S. 155–166. DOI: 10.1365/s40702-020-00694-9.

**Grant, Adam M.** (2008): The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. In: *The Journal of applied psychology* 93 (1), S. 108–124. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.108.



**Grewal, Jody; Serafeim, George** (2020): Research on Corporate Sustainability: Review and Directions for Future Research. In: *FNT in Accounting* 14 (2), S. 73–127. DOI: 10.1561/14000000061.

**GRI** (2018): GRI 101: Grundlage. Hg. v. Global Sustainability Standards Board (GSSB).

**Gulati, Ranjay** (2022a): Deep purpose. The heart and soul of high-performance companies. New York: Harper Business.

**Gulati, Ranjay** (2022b): Deep Purpose. In: *Penguin House*.

**Gurley, D. Keith; Peters, Gary B.; Collins, Loucrecia; Fifolt, Matthew** (2015): Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. In: *Journal of Educational Change* 16 (2), S. 217–242.

**Haas; Kalla; Vetter** (2021): Corporate Purpose oder die große Unbekannte. In: *CON* 33 (S), S. 44–50. DOI: 10.15358/0935-0381-2021-S-44.

**Hambrick, Donald C.; Fredrickson, James W.** (2005): Are you sure you have a strategy? In: *AMP* 19 (4), S. 51–62. DOI: 10.5465/AME.2005.19417907.

**Hartmann, Julia; Moeller, Sabine** (2014): Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. In: *J of Ops Management* 32 (5), S. 281–294. DOI: 10.1016/j.jom.2014.01.005.

**Harvard Business Review** (2015): The business case for purpose. Online verfügbar unter <https://hbr.org/hbr-analytic-services>, zuletzt geprüft am 25.11.2022.

**Helmold, Marc** (2023): Innovative Supplier Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Helmold, Marc; Terry, Brian** (2016): Lieferantenmanagement 2030. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Henderson, Rebecca** (2021): Innovation in the 21st Century: Architectural Change, Purpose, and the Challenges of Our Time. In: *Management Science* 67 (9), S. 5479–5488. DOI: 10.1287/mnsc.2020.3746.

- Henderson, Rebecca; van Steen, Eric den** (2015): Why Do Firms Have “Purpose”? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. In: *American Economic Review* 105 (5), S. 326–330. DOI: 10.1257/aer.p20151072.
- Heymann, Sandra; von See, Birgit; Kersten, Wolfgang** (2023): Corporate Purpose für eine nachhaltige Unternehmensführung. In: Wolfgang Posch, Stefan Vorbach, Helmut Zsifkovits und Gerald Feichtinger (Hg.): Erfolg durch nachhaltiges Energie- und Ressourcenmanagement: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 121–134.
- Hirsch, Peter Buell** (2016): Profiting on purpose: creating a master narrative. In: *JBS* 37 (4), S. 47–51. DOI: 10.1108/JBS-05-2016-0043.
- Hollensbe, Elaine; Wookey, Charles; Hickey, Loughlin; George, Gerard; Nichols, Cardinal Vincent** (2014): Organizations with Purpose. In: *AMJ* 57 (5), S. 1227–1234. DOI: 10.5465/amj.2014.4005.
- Horváth & Partners** (2019): Purpose-Driven Leadership for the 21st Century: How Corporate Purpose is Fundamental to Reimagining Capitalism. Online verfügbar unter <https://www.peterfisk.com/wp-content/uploads/2019/10/Leaders-on-Purpose.pdf>, zuletzt geprüft am 25.11.2022.
- Horwath, Rich** (2005): Discovering purpose: Developing mission, vision & values. In: *Strategic Thinking Institute*, S. 1–9. Online verfügbar unter [https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/Discovering\\_Purpose-STI.pdf](https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/Discovering_Purpose-STI.pdf).
- Hsu, Chung-Kue** (2017): Selling products by selling brand purpose. In: *Journal of Brand Strategy* (5), S. 373–394.
- Hungenberg, Harald** (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J.** (2018): Organisational purpose: The construct and its antecedents and consequences. Online verfügbar unter <https://www.semanticscholar.org/paper/Organisational-purpose%3A-the-construct-and-its-and-Hurth-Ebert/b8c88a123e30e65430c727cc57d0fdcfca7e6eac>.

**ifm Institut für Mittelstandsforschung Bonn** (2022): Zukünftige Herausforderungen im Verarbeitenden Gewerbe und Reaktionen des Mittelstands. Unter Mitarbeit von Peter Kranzusch Annette Icks. Hg. v. ifm Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

**Ihlau, Susann; Duscha, Hendrik** (2019): Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. In: *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung*. 2., akt. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 117–269. Online verfügbar unter [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-18675-3\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-18675-3_4).

**Ingenhoff, Diana; Fuhrer, Tanja** (2010): Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? In: *CCIJ* 15 (1), S. 83–101.

**Isaksson, Raine** (2021): Excellence for sustainability – maintaining the license to operate. In: *Total Quality Management & Business Excellence* 32 (5-6), S. 489–500. DOI: 10.1080/14783363.2019.1593044.

**Izzo, John; Vanderwielen, Jeff** (2018): *The purpose revolution: How leaders create engagement and competitive advantage in an age of social good*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

**Jasinenko, Anna; Steuber, Josephina** (2022): Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct Definition, Measurement and Potential Employee Outcomes. In: *J. Manage. Stud.* DOI: 10.1111/joms.12852.

**Jensen, Michael C.** (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. In: *Cambridge University Press* (12), S. 235–256. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/3857812>.

**Jharotia, Anil Kumar (Hg.)** (2019): *McKinsey's 7S model for Academic Libraries*.

**Jimenez, Dayana; Franco, Isabel B.; Smith, Tahlia** (2021): A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs). In: *Sustainability* 13 (7), S. 3899. DOI: 10.3390/su13073899.

**Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick** (2018): *Strategisches Management. Eine Einführung*. 11., aktualisierte Auflage. Hallbergmoos: Pearson (wi Wirtschaft, 4324).

**Joly, Hubert** (2021): Creating a Meaningful Corporate Purpose. In: *Harvard Business Review*.

**Jones, Bruce** (2016): The difference between purpose and mission. In: *Harvard Business Review*, zuletzt geprüft am 02.06.2022.

**Kantabutra, Sooksan** (2008): What Do We Know About Vision? In: *Journal of Applied Business Research* 24 (2), S. 127–138.

**Kappel, T.** (2001): Perspectives on roadmaps: how organizations talk about the future. In: *Journal of Product Innovation Management* 18 (1), S. 39–50. DOI: 10.1016/S0737-6782(00)00066-7.

**Karns, Gary L.** (2011): Stewardship: a new vision for the purpose of business. In: *Corporate Governance: The international journal of business in society* 11 (4), S. 337–347. DOI: 10.1108/14720701111159190.

**Keeley, Maren** (2021): The Difference Between Mission, Vision, Purpose, and Values and Why They Matter. Online verfügbar unter <https://www.handprint.io/blog/the-difference-between-mission-vision-purpose-and-values-and-why-they-matter>, zuletzt geprüft am 14.06.2022.

**Keller, Valerie** (2015): The Business Case For Purpose. In: *Harvard Business Review*.

**Kenny, Graham** (2014): Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>, zuletzt geprüft am 06.04.2022.

**Khalifa, Salem Azaddin** (2012): Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. In: *Journal of Strategy and Management* 5 (3), S. 236–251. DOI: 10.1108/17554251211247553.

**Kienbaum, Fabian** (2020): Kienbaum - Die große Purpose Studie. In: *Kienbaum Consultants International GmbH*.

**Knowles, Jonathan; Hunsaker, B. Tom; Grove, Hannah; James, Alison** (2022): What Is the Purpose of Your Purpose? Your why may not be what you think it is. In: *Harvard Business Review*. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2022/03/what-is-the-purpose-of-your-purpose>.

**Kocaoglu, Batuhan; Demir, Ezgi** (2019): The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. In: *Pressacademia* 9 (9). DOI: 10.17261/Pressacademia.2019.1078.

**Korn Ferry Institute** (2016): People on a mission, zuletzt geprüft am 07.06.2022.

**Kostoff, R. N.; Schaller, R. R.** (2001): Science and technology roadmaps. In: *IEEE Trans. Eng. Manage.* 48 (2), S. 132–143. DOI: 10.1109/17.922473.

**Kotter, John P.** (2011): *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Verlag C.H.Beck.

**Kreutzer, Ralf T.** (2013): Marketing-Ziele. In: Ralf T. Kreutzer (Hg.): *Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 131–170. Online verfügbar unter [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-3873-2\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-3873-2_3).

**Laufer, D.; & Pletscher, T.** (2015): Corporate Social Responsibility aus Sicht der Unternehmen. Hg. v. Economiesuisse und SwissHoldings. Online verfügbar unter <https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/articles/downloads/Corporate%20Social%20Responsibility%20aus%20Sicht%20der%20Unternehmen.pdf>, zuletzt geprüft am 09.02.2024.

**Leavy, Brian** (2021): Hubert Joly: The new capitalism formula – purpose first, people at the center, then profits. In: *SL* 49 (3), S. 11–17. DOI: 10.1108/SL-04-2021-0038.

**Liang, H.; Renneboog, L.** (2017): On the Foundations of Corporate Social Responsibility. In: *The Journal of Finance* (2), S. 853–910. DOI: 10.1111/jofi.12487.

- Lin-hi, Nick; Müller, Karsten; Meier, Alexander** (2018): Nachhaltige Geschäftsmodelle von etablierten Unternehmen: Die Bedeutung von CSR-Reputation. In: Patrick Bungard (Hg.): *CSR und Geschäftsmodelle*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 153–164.
- Lipton, Mark** (1996): Opinion: Demystifying the Development of an Organizational Vision. In: *Sloan Management Review* (37), S. 83–92.
- Malesios, Chrisovalantis; Skouloudis, Antonis; Dey, Prasanta Kumar; Abdelaziz, Fouad Ben; Kantartzis, Apostolos; Evangelinos, Konstantinos** (2018): Impact of small- and medium-sized enterprises sustainability practices and performance on economic growth from a managerial perspective: Modeling considerations and empirical analysis results. In: *Bus. Strat. Env.* 27 (7), S. 960–972. DOI: 10.1002/bse.2045.
- Mañas-Viniegra, Luis; González-Villa, Igor-Alejandro; Llorente-Barroso, Carmen** (2020): The Corporate Purpose of Spanish Listed Companies: Neurocommunication Research Applied to Organizational Intangibles. In: *Frontiers in psychology* 11, S. 2108. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.02108.
- Maslow, A. H.** (1943): A theory of human motivation. In: *Psychological Review* 50 (4), S. 370–396. DOI: 10.1037/h0054346.
- Milton, Simon** (2010): Some observations on CSR and Strategic Management. In: *Vezetud*, S. 59–67. DOI: 10.14267/VEZTUD.2010.02.04.
- Mirvis, Philip; Googins, Bradley; Kinnicutt, Sylvia** (2010): Vision, mission, values. In: *Organizational Dynamics* 39 (4), S. 316–324. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2010.07.006.
- Morrison, Elizabeth W.** (2014): Employee Voice and Silence. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* (1), S. 173–197. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph** (2016): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen : der Strategic Management Navigator. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Online verfügbar unter <http://www.strategicmanagementnavigator.org>.

**Niemöller, Christina; Bärtling, Niclas; Thomas, Oliver** (2015): Nachhaltigkeit durch Hybride Wertschöpfung – Entwicklung eines Reifegradmodells. In: Douglas Cunningham, Petra Hofstedt, Klaus Meer, Ingo Schmi (Hg.): *INFORMATIK 2015. Lecture Notes in Informatics (LNI)*. Bonn. Gesellschaft für Informatik, S. 427–442.

**Nooyl, Indra K.; Govindarajan, Vijay** (2020): Becoming a Better Corporate Citizen. In: *Harvard Business Review*.

**Patagonia** (2021): Patagonia's Mission Statement. Online verfügbar unter <https://www.patagonia.com.hk/pages/our-mission>.

**Patagonia Works** (2021): Annual Benefit Corporation Report.

**Payreder, Sylvia** (2008): Die Relative Performance Evaluierung zur Eliminierung des systematischen Risikos aus der Managementvergütung. Online verfügbar unter <https://services.phaidra.univie.ac.at/api/object/o:1250005/get>, zuletzt geprüft am 05.03.2023.

**Pearce, John A.; David, Fred** (1987): Corporate Mission Statements: The Bottom Line. In: *AMP* 1 (2), S. 109–115. DOI: 10.5465/ame.1987.4275821.

**Peters, Suzanne** (2024): Purpose wins? A study of purpose-profit orientations, stakeholder perceptions and trust in firms. In: *JCOM*. DOI: 10.1108/JCOM-12-2022-0133.

**Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H.** (1982): *In Search of Excellence. Lessons from Americas Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

**Petrov, Sebastian** (2022): *Quick Guide Online-Reputation für KMU*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Phaal, R.; Farrukh, C.J.P.; Probert, D. R.** (2007): Strategic Roadmapping: A Workshop-based Approach for Identifying and Exploring Strategic Issues and Opportunities. In: *Engineering Management Journal* 19 (1), S. 3–12. DOI: 10.1080/10429247.2007.11431716.

**Pickavance, Norman** (2014): *The reconnected leader: An executive's guide to creating responsible, purposeful and valuable organizations*. London: Kogan Page Publishers.

- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R.** (2011): Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of H innovation and growth. In: *Harvard Business Review* 89 (1-2), S. 62–77.
- Porter Novelli** (2018): Purpose Premium Index: How companies can unlock reputational gains by leading with purpose. Online verfügbar unter <https://conecomm.com/wp-content/uploads/2022/03/2018ConePNPurposeIndexResearch.pdf>.
- Porter Novelli/Cone** (2018): Purpose premium index 2018. How companies can unlock reputational gains by leading with purpose.
- Porter Novelli\_Cone** (2019): Feeling Purpose - Purpose Biometrics Study.
- Quigley, Joseph V.** (1994): Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it. In: *Business Horizons* 37 (5), S. 37–41. DOI: 10.1016/0007-6813(94)90017-5.
- Rangan, Kash; Chase, Lisa A.; Karim, Sohel** (2012): Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. In: *Harvard Business Review*.
- Rasche, Andreas; Morsing, Mette; Moon, Jeremy (Hg.)** (2017): Corporate social responsibility. Strategy, communication, governance. Cambridge u.a.: Cambridge University Press.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung** (2020): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex - Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften.
- Razorfish** (2021): The Truth, Myths and Nuances Behind Purpose. Online verfügbar unter <https://www.razorfish.com/articles/news/razorfish-vmg-purpose-research/>, zuletzt geprüft am 05.11.2022.
- Rees, C.; Briône, P.** (2023): Employee voice at board level: Responses to the revised UK Corporate Governance Code and the prospects for workplace democracy. In: *Economic and Industrial Democracy*. DOI: 10.1177/0143831X231195692.



**Rehak, Judith** (2002): Tylenol made a hero of Johnson & Johnson : The recall that started them all. In: *International Herald Tribune*. Online verfügbar unter <https://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/IHT-tylenol-made-a-hero-of-johnson-johnson-the-recall-that-started.html>, zuletzt geprüft am 05.03.2023.

**Remy, Sylvain; Kolokotsa, Julie; Ondrus, Jan; Ouarzazi, Yassine El; Glady, Nicolas** (2021): Purposeful Ecosystem Orchestration. In: Colin Mayer und Bruno Roche (Hg.): *Putting Purpose Into Practice*: Oxford University Press Oxford, S. 98–112.

**Rey, Carlos; Almandoz, Juan; Montaner, Alex** (2019a): Nurturing Personal Purpose at Work. In: Carlos Rey, Miquel Bastons und Phil Sotok (Hg.): *Purpose-driven Organizations*. Cham: Springer International Publishing, S. 97–106.

**Rey, Carlos; Bastons, Miquel; Sotok, Phil** (2019b): *Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World*. Cham: Springer International Publishing.

**Rey, Carlos; Malbašić, Ivan** (2019): Harmonization of Personal and Organizational Purpose. In: Carlos Rey, Miquel Bastons und Phil Sotok (Hg.): *Purpose-driven Organizations*. Cham: Springer International Publishing, S. 17–27.

**Roberts, Sarah** (2003): Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. In: *Journal of Business Ethics* (44), S. 159–170.

**Rosethorn, Helen** (2018): *Becoming Purposeful*. A Prophet report in collaboration with HR Grapevine. Unter Mitarbeit von PROPHET. Online verfügbar unter <https://www.prophet.com/2018/04/becoming-purposeful/>, zuletzt geprüft am 06.10.2022.

**Rubio-Mozos, Ernestina; García-Muiña, Fernando E.; Fuentes-Moraleda, Laura** (2020): Sustainable Strategic Management Model for Hotel Companies: A Multi-Stakeholder Proposal to “Walk the Talk” toward SDGs. In: *Sustainability* 12 (20), S. 8652. DOI: 10.3390/su12208652.

**Saeed, Muhammad Amad; Kersten, Wolfgang** (2020): Sustainability performance assessment framework: a cross-industry multiple case study. In: *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 27 (6), S. 496–514. DOI: 10.1080/13504509.2020.1764407.

**Salcedo-Perez, Carlos; Carvajal-Contreras, Andres** (2021): Link Between Competitiveness and Purpose-Driven SMEs in Colombia. In: Rafael Perez-Uribe, Carlos Largacha-Martinez und David Ocampo-Guzman (Hg.): Handbook of research on international business and models for global purpose-driven companies. Hershey, PA: IGI Global (Advances in business strategy and competitive advantage (ABSCA) book series), S. 380–403.

**Sari, Yenny; Hidayatno, Akhmad; Suzianti, Amalia; Hartono, Markus; Susanto, Harman** (2021): A corporate sustainability maturity model for readiness assessment: a three-step development strategy. In: *IJPPM* 70 (5), S. 1162–1186. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2019-0481.

**Schüller, Anne M.** (2020): Corporate Purpose: das Kernelement einer Unternehmensstrategie, 27.01.2021. Online verfügbar unter <https://www.wirtschaftsforum.de/expertenwissen/unternehmensfuehrung/corporate-purpose-das-kernelement-einer-unternehmensstrategie>, zuletzt geprüft am 27.01.2021.

**Sheehy, Benedict** (2015): Defining CSR: Problems and solutions. In: *J Bus Ethics* 131 (3), S. 625–648. DOI: 10.1007/s10551-014-2281-x.

**Simpson, Bruce; Schaninger, Bill** (2021): Three common pitfalls for Corporate Purpose—and how to overcome them. Online verfügbar unter <https://fortune.com/2021/03/09/leadership-corporate-purpose-three-pitfalls-solutions/>, zuletzt geprüft am 24.11.2022.

**Sinek, Simon** (2009): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. New York: Portfolio.

**Sisodia, Rajendra; Sheth, Jagdish N.; Wolfe, David B.** (2014): Firms of endearment. How world-class companies profit from passion and purpose. Second edition. Upper Saddle River New Jersey: Pearson.

**Sonsev, Veronika** (2019): Patagonia's Focus On Its Brand Purpose Is Great For Business. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2019/11/27/patagonias-focus-on-its-brand-purpose-is-great-for-business/?sh=a38250e54cb8>, zuletzt geprüft am 30.01.2023.

**Sooy, Brian** (2013): The Difference Between Purpose, Mission, and Vision. Online verfügbar unter <https://www.aespire.com/blog/communications/the-difference-between-your-purpose-and-mission>, zuletzt geprüft am 14.06.2022.

**Spamann, Holger; Fisher, Jacob** (2022): Corporate Purpose: Theoretical and Empirical Foundations/Confusions. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.4269517.

**Spence, Roy M.** (2009): It's Not What You Sell, It's What You Stand For. Why Every Extraordinary Business Is Driven by Purpose. Unter Mitarbeit von Haley Rushing und Roy Spence. East Rutherford: Penguin Publishing Group. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6049218>.

**Stangis, Davi; Smith, Katherine Valvoda** (2017): Connecting Corporate Citizenship to Business Purpose. In: Dave Stangis und Katherine Valvoda Smith (Hg.): 21st century corporate citizenship. A practical guide to delivering value to society and your business. First edition. Bingley: Emerald, S. 3–17.

**Strandberg, Coro** (2022): Are corporations serving their purpose?, 29.03.2022. Online verfügbar unter <https://www.corporateknights.com/rankings/other-rankings-reports/social-purpose-pathway/are-corporations-serving-their-social-purpose/>, zuletzt geprüft am 08.12.2022.

**Strategyzer** (2020): Patagonia. In: *Strategyzer*. Online verfügbar unter <https://www.strategyzer.com/business-model-examples/patagonia-business-model>.

**Ternès, Anabel; Runge, Christopher** (2015): Reputationsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Thakor, Anjan V.; Quinn, Robert E.** (2013): The Economics of Higher Purpose. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2362454.

**United Nations** (2020): Sustainable Development Goals. New York.

**Unterreitmeier, Andreas** (2004): Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

**Valdez Juárez, Luis Enrique** (2017): Corporate Social Responsibility: Its Effect on SMEs. In: *JMS* 7 (3), S. 75. DOI: 10.5539/jms.v7n3p75.

**van Tuin, Lars; Schaufeli, Wilmar B.; van den Broeck, Anja; van Rhenen, Willem** (2020): A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. In: *Frontiers in psychology* 11, S. 572343. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.572343.

**Waddock, Sandra; Graves, Samuel** (1997): The Corporate Social Performance - Financial Performance Link. In: *Strat. Mgmt. J.* 18 (4), S. 303–319. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G.

**Warnecke, Danielle; Heyn, Jannes; Teuteberg, Frank** (2018): Nachhaltigkeit durch betriebliche Umweltinformationssysteme (BUIS)? Entwicklung und Evaluation eines Reifegradmodells für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In: Christian Czarnecki, Carsten Brockmann, Eldar Sultanow, Agnes Koschmider und Annika Selzer (Hg.): *Workshops der INFORMATIK 2018 - Architekturen, Prozesse, Sicherheit und Nachhaltigkeit*. Bonn: Köllen Druck+Verlag GmbH, S. 145–156.

**Wharton** (2012): Tylenol and the Legacy of J&J's James Burke. Online verfügbar unter <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/tylenol-and-the-legacy-of-jjs-james-burke/>, zuletzt geprüft am 04.03.2023.

**White, Andrew; Yakis-Douglas, Basak; Helanummi-Cole, Heli; Ventresca, Marc** (2017): Purpose-Led Organization. In: *Journal of Management Inquiry* 26 (1), S. 101–107. DOI: 10.1177/1056492616647481.

**Wilson, C.** (2017): Purposeful leadership – evolving from “me” to “we” in pursuit of our most important “why”. In: *Development and Learning in Organizations* 31 (1), S. 1–4. DOI: 10.1108/DLO-07-2016-0061.

**Wilson, Ian** (2004): The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions. In: *SL* 32 (1), S. 21–26. DOI: 10.1108/10878570410511381.

**Wingate, Bonnie** (2018): Tracking the ROI of Purpose. Online verfügbar unter <https://insigniam.com/tracking-the-roi-of-purpose/>, zuletzt geprüft am 29.11.2022.

**Winter, Andreas** (2022): Der Higher Purpose als Konzeptualisierung eines Stakeholder Values Based : Managements unter besonderer Berücksichtigung normativer Erwartungen. University of Bayreuth.

**Wossidlo, Peter Rütger** (1982): Probleme und Instrumente der finanziellen Führung in mittleren Unternehmungen. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis : BFuP* 34 (5).