

Sonia Sackmann

Purpose-Driven Organizations:
Steuerung von Unternehmen über Purpose
statt über Profit und die Auswirkungen
auf den unternehmerischen Erfolg



Global Management Compact
Band 01

Schriftenreihe
des Internationalen Studiengangs Global Management B.A.
an der Hochschule Bremen
Herausgeberin: Mechthild Schrooten - Studiengangsleitung

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz der Themenstellung	1
1.2 Forschungsziel und Aufbau der Arbeit.....	3
1.3 Forschungsmethode	5
2 Ausgangssituation: Status Quo in Unternehmen	7
2.1 Begriffsdefinitionen	7
2.2 Bedeutung und Wahrnehmung des Purpose.....	10
2.2.1 Bedeutung des Purpose für Führungskräfte	10
2.2.2 Wahrnehmung des Purpose durch die Beschäftigten	11
2.3 Zusammenfassung und Fazit	14
3 Theoretische Ansätze zum Thema Purpose	16
3.1 Überblick über die theoretischen Ansätze	16
3.1.1 "Grow the Pie"-Theorie von Alex Edmans	16
3.1.2 Fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations von Franziska Fink und Michael Moeller.....	25
3.2 Abgrenzung zur Gemeinwohlökonomie und dem Verantwortungseigentum.....	30
3.2.1 Die Gemeinwohlökonomie nach Christian Felber	30
3.2.2 Das Verantwortungseigentum nach Armin Steuermagel, Alexander Kühl, Adrian und Achim Hensen	32
3.3 Wichtigste gemeinsame Kriterien und Ansätze für die praktische Umsetzung.....	34
3.4 Praktische Anwendung der Ansätze und Fazit.....	36
4 Purpose messbar machen: Entwicklung einer Purpose Scorecard	38

4.1	Konzept der Balanced Scorecard	38
4.2	Vorstellung der Purpose Scorecard	39
4.2.1	Erstellung der Purpose Scorecard	40
4.2.2	Beispiel einer Purpose Scorecard	41
4.2.3	Erklärung der gewählten Kennzahlen	46
4.3	Einschränkungen der Purpose Scorecard	47
4.4	Zusammenfassung und Fazit	48
5	Fallstudie „Signify N.V.“	50
5.1	Unternehmensprofil	51
5.2	Purpose, Werte und Strategie bei Signify	51
5.3	Anwendung auf das Fallbeispiel Signify	52
5.3.1	Implementierung und Kommunikation des Purpose bei Signify	52
5.3.2	Messung des Einflusses des Purpose auf den langfristigen Erfolg bei Signify	54
5.3.3	Entwicklung des unternehmerischen Erfolgs seit Einführung des Purpose und im Vergleich zum vorhergehenden Zeitraum	61
5.4	„Purpose SWOT“ Signify	66
5.5	Zusammenfassung und Fazit	67
6	Schluss	71
6.1	Handlungsempfehlungen für Organisationen	71
6.2	Kritische Betrachtung und Einschränkung des Purpose	74
6.3	Zusammenfassung, Fazit und Ausblick	76
	Anhang	VI
	Literaturverzeichnis	X
	Eidesstattliche Erklärung	XX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wahrnehmung der Organisationsausrichtung durch die Beschäftigten	11
Abbildung 2: Wahrnehmung der Beschäftigten der Kompatibilität des Purpose mit Produkten und Dienstleistungen	12
Abbildung 3: Unterteilung des Purpose-Drives nach Unternehmensform.....	13
Abbildung 4: Wahrnehmung des Fokus des Unternehmenszweckes	13
Abbildung 5: Stakeholder und Shareholder nach Edmans.....	17
Abbildung 6: Pie-Splitting Ausgangssituation	18
Abbildung 7: Pie-Splitting Zielzustand	18
Abbildung 8: Pie-Growing Ausgangssituation	18
Abbildung 9: Pie-Growing Zielzustand	18
Abbildung 10: Purpose Scorecard.....	43
Abbildung 11: Strategy Map	44
Abbildung 12: Umsatz und Umsatzrentabilität, Signify N.V.....	62
Abbildung 13: Umsatzrentabilität, Signify N.V., Osram Licht AG, Orion Energy Systems Inc., Zumtobel Group AG	62
Abbildung 14: EBIT und EBIT-Marge, Signify N.V.	63
Abbildung 15: EBIT-Marge, Signify N.V., Osram Licht AG, Orion Energy Systems Inc., Zumtobel Group AG	63
Abbildung 16: Free Cash Flow und Cashflow-Rate, Signify N.V.....	64
Abbildung 17: Marktkapitalisierung, Signify N.V.....	64
Abbildung 18: Dividende und Ergebnis je Aktie, Signify N.V.....	65
Abbildung 19: Impact Valuation Signify N.V.....	VI
Abbildung 20: Wertschöpfungsmodell Signify N.V.	VII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begriffsabgrenzung von Purpose, Vision und Mission	9
Tabelle 2: Handlungspunkte der Stakeholder nach Edmans	21
Tabelle 3: Leistungsniveau in Abhängigkeit von Purpose und Leidenschaft	29
Tabelle 4: Balanced Scorecard: Mitarbeiterperspektive	56
Tabelle 5: Balanced Scorecard: Prozessperspektive	57
Tabelle 6: Balanced Scorecard: Kundenperspektive	58
Tabelle 7: Balanced Scorecard: Finanzperspektive	59
Tabelle 8: „Purpose SWOT“ Signify N.V.	67
Tabelle 9: Gegenüberstellung der theoretischen Anforderungen und der praktischen Umsetzung bei Signify N.V.	70
Tabelle 10: Kennzahlenprofil der Purpose Scorecard Teil 1: Kunden- und Finanzperspektive	VIII
Tabelle 11: Kennzahlenprofil der Purpose Scorecard Teil 2: Mitarbeiter- und Prozessperspektive	IX

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
CAGR	Compound Annual Growth Rate (zu Deutsch: Jährliche Wachstumsrate)
CSR	Corporate Social Responsibility (zu Deutsch: soziale Verantwortung eines Unternehmens)
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DAX	Deutscher Aktienindex
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EBIT	Earnings before Interest and Tax (zu Deutsch: Gewinn vor Zinsen und Steuern)
ESG	Environmental, Social, Governance (zu Deutsch: Umwelt, Soziales, Unternehmensführung)
F&E	Forschung und Entwicklung
GCX	Global Challenges Index
GW-Bilanz	Gemeinwohlbilanz
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
IIRC	International Integrated Reporting Council (zu Deutsch: Internationaler Rat für integrierte Berichterstattung)
IoT	Internet of Things (zu Deutsch: Internet der Dinge)
KI	Künstliche Intelligenz
L@S	Learning@Signify (interne Weiterbildungsseite von Signify)
LED	Licht-emittierende Diode
Li-Fi	Light Fidelity
MSCI	Morgan Stanley Capital International
N.V.	Niederländische Rechtsform für eine Aktiengesellschaft
NGO	Non-Governmental Organisation (zu Deutsch: Nichtregierungsorganisation)
NPS	Net Promoter Score
ROI	Return on Investment (zu Deutsch: Kapitalrentabilität)
S&P 500	Von Standard und Poor's veröffentlichter Index, der die Aktien von 500 der größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen umfasst
SDG	Sustainable Development Goal (zu Deutsch: Ziele für nachhaltige Entwicklung)
SMART	Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert
SWOT	Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats (zu Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken)
US	United States (zu Deutsch: Vereinigte Staaten)
VUCA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität (Mehrdeutigkeit)

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Themenstellung

Aufgrund aktueller Beweggründe wie der Corona-Pandemie, des Klimawandels, des demografischen Wandels und der wachsenden Ungleichheit in der Gesellschaft, um nur einige zu nennen, scheint es immer weniger legitim, dass die primäre Steuerung von Unternehmen ausschließlich anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie Profit oder Shareholder Value erfolgt (vgl. Edmans 2020:35). Wirtschaftlicher Erfolg beinhaltet auch das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in ein Unternehmen, häufig erlangt durch soziales und ökologisch nachhaltiges Handeln in Bezug auf alle Stakeholder, welches durch das Verfolgen eines Purpose oft besser erreicht wird (vgl. Kienbaum et al. 2020:11).

There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud. (Friedman 2002 [1962]:133)

Vor knapp 60 Jahren entstand dieses Zitat von Milton Friedman, welches noch heute verschiedentlich diskutiert wird. Zwar wird seitdem die öffentliche Meinung, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen nicht ausschließlich in der Gewinnmaximierung liegt, sondern tatsächliche soziale Verantwortung übernommen und ein Wert für die Gesellschaft geschaffen werden sollte, seitdem stärker vertreten, jedoch scheitert es häufig an der Umsetzung.

Die Idee, soziale Verantwortung und Gewinnstreben in Unternehmen zu verbinden, ist demnach nicht neu. Dabei wird der Gedanke, dass ein Purpose, ein größerer Unternehmenszweck, zugleich auch ein Erfolgsfaktor für unternehmerischen Erfolg ist und einen komparativen Vorteil für die Purpose Driven Organizations darstellt, immer populärer (vgl. Carlisi et al. 2017:4). Ein wirkungsvoll implementierter Unternehmenszweck scheint zu einem relevanten Faktor zu werden, damit Unternehmen in der heutigen VUCA (volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen) Welt funktionieren und langfristig unternehmerischen Erfolg erzielen.

Verschiedene Studien, wie auch die „Purpose Studie“ der Managementberatung Kienbaum zeigen, dass die konkrete Einführung eines Purpose eine klare positive Veränderung in der Gesamtleistung der Organisation mit sich bringt. Diese

verbesserte sich im Jahr 2020 in 67% der Fälle (vgl. Kienbaum et al. 2020:35). Auch im 2016 veröffentlichten „Global Report: Purpose at Work“ von LinkedIn und Imperative zeigte sich ein eindeutiges Ergebnis: 85% der Purpose Driven Organizations zeigten in einem Drei-Jahres-Zeitraum positives Wachstum, während 42% der nicht purpose-geführten Unternehmen einen Umsatzeinbruch aufwiesen (vgl. Hurst et al. 2016:5). Die von McKinsey durchgeführte Studie „Akzente - Purpose: Die Suche nach dem Sinn“ bestätigt dieses klare Bild in Bezug auf die Unternehmensperformance mit aktuelleren Zahlen aus dem Jahr 2020: 58% der purpose-orientierten Unternehmen wuchsen, ebenfalls in einem Drei-Jahres-Zeitraum, mit mehr als 10% (vgl. Billing et al. 2020:13). Des Weiteren sind Purpose Driven Organizations weniger anfällig für konjunkturelle Schwankungen und weisen eine höhere langfristige Stabilität auf (vgl. ebd.:17). Abgesehen von dem positiven Einfluss, den Unternehmen auf Gesellschaft und Umwelt nehmen können, beeinflusst ein Purpose auch andere Stakeholder wie Mitarbeiter¹ und Kunden positiv, z. B. in Form von höherer Kundenloyalität durch Markendifferenzierung, eine innovativere Unternehmenskultur, betriebliche Effizienz, Talentgewinnung, Mitarbeiterbindung und durch den guten Ruf einer Purpose Driven Organization (vgl. Evans/Siesfeld 2020:142; Backovic/Scheppe 2020). Nach einer von Deloitte durchgeführten Studie weisen Purpose Driven Organizations ein um 30% höheres Innovationsniveau und eine um 40% höhere Mitarbeiterbindung als die nicht purpose-gesteuerten Mitbewerber auf (vgl. O'Brien et al. 2019:8).

Schwierigkeiten treten allerdings sowohl bei der nachhaltigen tiefen Verankerung des Purpose im Unternehmen als auch bei der Messung der aus dem Unternehmenszweck resultierenden, sozial verantwortungsvollen Aktivitäten auf. Mehrheitlich werden diese in Hinsicht auf ihren Einfluss auf die Gesellschaft gemessen, weniger aber wird der Einfluss des Purpose auf das unternehmerische Ergebnis bewertet. Der Mangel an simplen Messweisen hierfür gestaltet es Führungskräften schwierig, die Relevanz des Purpose für den unternehmerischen Gesamterfolg direkt zu verstehen (vgl. Evans/Siesfeld 2020:142). Wenn aber die

¹ Wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet, so sind damit alle Geschlechter gemeint.

unmittelbare Beziehung zwischen der Bekämpfung sozialer, ökologischer oder gesellschaftlicher Probleme und dem Erreichen von wirtschaftlicher Wertschöpfung deutlich wird, kann dieses viele Entscheidungsprozesse für Führungspersonen erleichtern und Anreize bieten (vgl. Porter et al. 2011:2). Zu diesem Zweck müssen die zwei folgenden Kernpunkte angegangen werden: Wie lässt sich ein Purpose nachhaltig in der Unternehmenskultur implementieren? Und wie lässt sich die Auswirkung des Purpose, das sozial verantwortungsvolle unternehmerische Handeln, auf den Unternehmenserfolg messen? Die erste Problemstellung ist zentral, da ein lediglich oberflächlich implementierter Purpose vermutlich keinen bedeutenden positiven Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg eines Unternehmens nehmen wird. Die zweite Frage muss der Einschätzung der Verfasserin nach betrachtet werden, um Führungskräfte sowie Investoren von der Bedeutsamkeit des Purpose zu überzeugen.

In diesem Zusammenhang sollte erläutert werden, dass das Wort Purpose schnell mit einem kurzweiligen Hype assoziiert werden kann. Jedoch zeigt die Wissenschaft der vergangenen Jahrzehnte, dass Purpose kein Trend ist, sondern ein resilienter und zukunftsversprechender Faktor (vgl. Bräuer 2020), welcher in anderen Formen und Bezeichnungen für Institutionen und Gesellschaft im Grundsatz schon immer von elementarer Bedeutung war (vgl. Carlisi et al. 2017:3). Da die gezielte Einführung des Purpose ein junges Phänomen ist und fast die Hälfte aller eingeführten Purpose-Initiativen innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgten, können weitere Erkenntnisse in diesem Bereich viel Potenzial für zukünftige Einführungen haben (vgl. Kienbaum et al. 2020:25). Darüber hinaus lässt sich vermuten, dass die Wichtigkeit des Purpose für Unternehmen durch die Corona-Pandemie nochmals an Relevanz gewinnt, da in Krisensituation vermehrt der Sinn des Handelns hinterfragt wird (vgl. Quinn/Thakor 2018:4).

1.2 Forschungsziel und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorthesis verfolgt das Ziel, zu erforschen, inwiefern sich die Implementierung von Purpose auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirkt.

Ein Purpose (Unternehmenszweck) definiert, wofür eine Organisation steht und

beschreibt, wie ein Unternehmen einen nachhaltigen und positiven Beitrag zur wertstiftenden Koexistenz von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt leistet (vgl. Schaffmeister et al. 2020:8). Im Kontext dieser Bachelorarbeit bezieht sich das Wort langfristig auf eine Dauer von drei bis fünf Jahren, während sich Erfolg als generelles positives Ergebnis unternehmerischen Handelns definiert, ausgedrückt in monetären Größen. Es wird sich dabei auf Unternehmen im europäischen und nordamerikanischen Raum bezogen. Insbesondere für den asiatischen Raum ergäben sich durch grundlegende kulturelle Unterschiede im beruflichen Alltag und wirtschaftlichen Handeln gegebenenfalls abweichende Erkenntnisse.

Daher wird im Folgenden die Forschungsfrage analysiert:

„Inwiefern wirkt sich die Implementierung von Purpose in der Unternehmenskultur auf den langfristigen Erfolg dieser Unternehmen aus?“

Inhaltlich gliedert sich die Arbeit in sechs Kapitel. Zu Beginn eines jeden Abschnittes erfolgt eine präzise, inhaltliche Einführung in das jeweilige Thema, abgeschlossen wird ein Kapitel mit einer kurzen Zusammenfassung sowie einem Zwischenfazit.

Nachdem die Relevanz der Problematik sowie die Zielsetzung bereits dargestellt wurden, wird im Folgenden der Aufbau der Arbeit sowie die Forschungsmethode vorgestellt. Darauf folgt die Darstellung der aktuellen Situation in Unternehmen und die Wahrnehmung des Purpose durch Führungskräfte und Beschäftigte. Im dritten Kapitel werden verschiedene Ansätze, welche die Idee der Steuerung eines Unternehmens anhand eines Purpose, anstelle der reinen Gewinnmaximierung, verfolgen, dargestellt und die wichtigsten Kriterien dieser Ansätze abgeleitet und miteinander verglichen. Dabei wird verstärkt darauf eingegangen, wie sich Purpose im Unternehmen implementieren und verankern lässt und welche bisherigen Ansätze zur Quantifizierung des Purpose bestehen. Um den Unternehmenszweck und das damit zusammenhängende, sozial verantwortungsvolle, unternehmerische Handeln, in Bezug auf den Unternehmenserfolg messbar und anwendbar zu machen, wird im vierten Kapitel eine Purpose Scorecard in Anlehnung an eine Balanced Scorecard entwickelt. Dafür wird eingangs das Konzept der Balanced Scorecard erläutert, im nächsten Schritt wird die Purpose

Scorecard in ihrer Erstellung und Anwendung vorgestellt sowie auf die Einschränkungen dieser eingegangen. Anhand einer Fallstudie des Unternehmens „Signify N.V.“ und der Anwendung der Purpose Scorecard auf das Unternehmen, soll dargestellt werden, wie die Implementierung eines Purpose in einem Unternehmen funktionieren kann und welche Auswirkungen sich ergeben. „Signify N.V.“ ist ein niederländisches, börsennotiertes Unternehmen, welches Weltmarktführer für Beleuchtung ist. 2016 wurde „Signify N.V.“ (ehemals Philips Lighting) durch Trennung von Royal Philips zu einem eigenständigen Unternehmen.

Im Schlussteil bietet die Arbeit Handlungsempfehlungen zur Implementierung und Messung des Purpose für Unternehmen, die soziale Verantwortung und Gewinnstreben verbinden wollen. Des Weiteren erfolgt eine kritische Betrachtung des Purpose-Konzeptes und die Grenzen dieses Ansatzes sowie der Messung des Purpose werden dargestellt. Abschließend wird ein Fazit in Bezug auf die Forschungsfrage gezogen und ein kurzer Ausblick auf die zu erwartende zukünftige Entwicklung gegeben.

1.3 Forschungsmethode

Die theoretische Forschung basiert auf systematischer Literaturlarbeit anhand von Primär- und Sekundärquellen, die in einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse resultiert. Dabei werden die relevantesten Aspekte und Kriterien der Quellen aufgeführt und verglichen, damit ein fundierter Überblick über das Thema gegeben werden kann.

Nach einer ersten Literatursichtung in den Bereichen Purpose, Purpose Driven Organizations, Nachhaltigkeitsberichterstattung, ESG-Kriterien² und Corporate Social Responsibility (CSR) wurde die genaue Thematik ausgewählt und eine vorläufige Gliederung erstellt. Im zweiten Schritt wurde mithilfe der Erkenntnisse der weiterführenden Literaturrecherche die Gliederung konkretisiert und angepasst. Die Fachliteratur wurde den einzelnen Themenpunkten zugeordnet und die Inhalte in Bezug auf die Forschungsfrage ausgewertet.

² Environmental, Social, Governance (vgl. Chen 2021).

Bei der Literaturanalyse wurde sich auf möglichst aktuelle Literatur fokussiert. Da das Thema in den letzten Jahren an Popularität zugenommen hat, gibt es viele jüngere Publikationen. Für die Grundkonzepte und Theorien wurden überdies Veröffentlichungen aus früheren Zeiträumen genutzt.

Die Fallstudie als empirische Forschungsmethode basiert, mit der Analyse der Jahresabschlüsse der vergangenen Jahre sowie in Thomson Reuters/Datstream veröffentlichten, unternehmens- und branchenbezogenen Daten, sowohl auf quantitativer Forschung als auch mit Literaturanalyse auf qualitativer Forschung. Bei der Literatur handelt es sich zum einen um Berichte und Bilanzen, die von „Signify N.V.“ selbst auf der Internetseite veröffentlicht wurden, zum anderen von Dritten veröffentlichte Informationen über das Unternehmen sowie die eigenen Erfahrungen aus dem Kontext einer Werkstudententätigkeit der Verfasserin.

2 Ausgangssituation: Status Quo in Unternehmen

Um die Relevanz der Thematik näher zu bringen, wird im Folgenden die aktuelle Situation in Bezug auf Purpose in Unternehmen dargestellt, unterteilt in die theoretische Bedeutung von Purpose für Führungskräfte und Beschäftigte und die tatsächliche Wahrnehmung durch die Beschäftigten. Dadurch soll der Kontrast zwischen der theoretischen Entscheidung eines Unternehmens, einen Purpose zu implementieren und zu verfolgen, und der tatsächlichen Umsetzung und Wahrnehmung im Unternehmen aufgezeigt werden. Zudem sollen resultierende Folgen für den unternehmerischen Erfolg beleuchtet werden.

Die dafür genutzten Daten stammen aus verschiedenen Studien und Befragungen. Diese sind die „Purpose Studie 2020“ des Beratungsunternehmens Kienbaum, das „Managerbarometer 2020-2021“ der Personalberatung Odgers Berndtson, die Studie „Purpose Beyond Profit“, durchgeführt im Jahr 2016 von Black Sun PLC, einer globalen Agentur für Stakeholder Kommunikation sowie die McKinsey „Organizational Purpose“-Befragung aus dem Jahr 2019.

Zunächst werden relevante Begriffe und die Verwendung dieser definiert.

2.1 Begriffsdefinitionen

Purpose: Als Purpose wird die Daseins- bzw. Existenzberechtigung einer Organisation bezeichnet. Diese legitimiert sich daraus, dass sich die Organisation als Teil der Gesellschaft versteht und über reine Profitorientierung hinaus, Mehrwerte für alle Stakeholder schafft. Der Purpose repräsentiert dadurch das fundamentale Ziel der Organisation und soll gleichermaßen sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen stiften. Dieses Ziel drückt eine von der Organisation angestrebte und relevante Wertvorstellung aus. Erst wenn die Organisation dieser gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird, kann sie ihre Existenz rechtfertigen und einen Purpose verfolgen (vgl. Kienbaum et al. 2020:11). Der Purpose beschreibt, wie ein Unternehmen einen nachhaltigen und positiven Beitrag zur wertstiftenden Koexistenz von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt leistet (vgl. Schaffmeister et al. 2020:8). Purpose wird gleichbedeutend mit Sinn und Zweck verwendet (vgl. Fink/Moeller 2018:24).

Purpose Driven Organizations: Hierbei handelt es sich um sogenannte sinnvolle Organisationen, „die ihre Entscheidungen an einem Purpose orientieren, der über reine Gewinnmaximierung hinausgeht“ (Fink/Moeller 2018:1). Der Sinn steht im Mittelpunkt, die Organisation sollte ihn als Ausrichtung und zur Steuerung nutzen. Das Ziel ist es, dass an Produkten, Dienstleistungen und Projekten gearbeitet wird, die nicht nur für das Unternehmen einen Mehrwert bieten, sondern auch für Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft sinnbringend sind (vgl. ebd.:2).

Stakeholder/Anspruchsgruppen: Mit dem Begriff Stakeholder oder Anspruchsgruppen werden alle internen und externen Personen, Gruppen und Institutionen bezeichnet, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt gegenwärtig oder zukünftig betroffen sind. Die relevantesten Stakeholder eines Unternehmens können in folgende Gruppen zusammengefasst werden: Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Handelspartner, Lieferanten, Staat, Gesellschaft, Politik, Verbände, Mitbewerber, Banken und Fremdkapitalgeber (vgl. Thommen 2018).

Organisationskultur: Zur Organisationskultur zählen Werte und Normen, Einstellungen und Grundannahmen, die als Entscheidungsprämissen Anhaltspunkte für Kommunikation und Entscheidungen liefern, jedoch ohne dass sie selbst direkt kommuniziert oder entschieden wurden (vgl. Fink/Moeller 2018:61).

Corporate Social Responsibility (CSR): Als CSR wird die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft in Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Aspekte bezeichnet (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o. J.). CSR strebt nicht nur die Erbringung positiver Beiträge für die Gesellschaft an, sondern auch die Reduzierung negativer Effekte (vgl. Lin-Hi 2019). Die Financial Times betonen darüber hinaus den Aspekt, dass CSR „zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt, indem es wirtschaftliche, soziale und ökologische Vorteile für alle Stakeholder schafft“ (vgl. Pontefract 2017). Die Ansätze von CSR und Purpose überschneiden sich, es wird jedoch auf eine klare Differenzierung dieser hingewiesen (vgl. O'Brien et al. 2019:10): Ein Purpose sollte CSR implizieren, aber nicht nur für CSR stehen (vgl. Pontefract 2017).

Environmental, Social, Governance (ESG): ESG steht als Abkürzung für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung und wird als eine Reihe von Standards und Kriterien für die verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit von Organisationen genutzt (vgl. Chen 2021). Die Ansichten über den Zusammenhang von Purpose und ESG variieren stark, sehen jedoch überwiegend ESG als ein allgemeineres Konzept an, in dem sich der Purpose wiederfindet. In dieser Arbeit wird angenommen, dass Purpose Driven Organizations auf eine intrinsische Art und Weise intendieren, ESG-Kriterien zu erfüllen, und diese dabei eine objektivere Sicht auf den Unternehmenszweck ermöglichen (vgl. Gast et al. 2020a:3).

Messung: Unter Messung wird im Folgenden die methodische Beobachtung und Überprüfung eines Prozesses von strategischen Zielen bezeichnet, sowohl in Bezug auf quantitative als auch qualitative Merkmale.

Strategie: Die Strategie definiert das grundsätzliche, planvolle, langfristige Verhalten eines Unternehmens gegenüber der Umwelt zur Realisierung der langfristigen Ziele (vgl. Müller-Stewens/Gillenkirch 2018), bzw. des Purpose. Die Strategie beschreibt die Mittel und Wege, diesen zu erreichen (vgl. Fleig 2020).

Abgrenzung Purpose, Vision und Mission: In der klaren Differenzierung von Purpose, Vision und Mission kommt es häufig zu Unklarheiten: Nur 34% der Beschäftigten, denen das Purpose Statement ihres Unternehmens bekannt ist, nehmen eine klare Trennung zwischen diesen Konzepten wahr, obwohl die Abgrenzung sowie die damit einhergehende Kommunikation sehr hilfreich für einen positiven Purpose Effekt sein kann (vgl. Kienbaum et al. 2020:20). Die Vision und Mission bilden das Leitbild eines Unternehmens, der Purpose kann als Anker dessen bezeichnet werden (vgl. Dopheide 2021). In Tabelle 1 wird eine klare Abgrenzung der drei Begrifflichkeiten gegeben.

	Purpose: Wofür?	Vision: Was?	Mission: Wie?
Inhalt	Existenzberechtigung, was tut das Unternehmen für die Gesellschaft und andere?	Positionierung des Unternehmens in der Zukunft	Geschäftsaktivitäten, Produkte und Dienstleistungen
Zielgruppe	Alle Stakeholder	Mitarbeiter	Kunden
Ausrichtung	Intern und extern	Eher intern	Eher extern
Einordnung	Fundamentales, übergeordnetes Ziel	Längerfristiges Meilenstein-Ziel	Kurzfristiges Zwischenziel

Tabelle 1: Begriffsabgrenzung von Purpose, Vision und Mission (angepasst durch die Verfasserin, vgl. Kienbaum et al. 2020:12)

2.2 Bedeutung und Wahrnehmung des Purpose

2.2.1 Bedeutung des Purpose für Führungskräfte

Die Aktualität und Relevanz von Purpose scheinen in den Führungsebenen der Unternehmen theoretisch überwiegend bekannt zu sein, jedoch scheint es in der Umsetzung in Teilen an Klarheit und Überzeugung zu fehlen.

Eine Umfrage des Handelsblatts unter den DAX³ 30 Unternehmen ergab, dass in allen Führungsebenen der 25 teilnehmenden Unternehmen das Thema Purpose, insbesondere durch die Corona-Krise, an Bedeutung dazu gewonnen hat (vgl. Backovic/Scheppe 2020:22).

Laut „Managerbarometer 2020-2021“ der Personalberatung Odgers Berndtson, waren sich 55% der befragten Manager des Purpose ihres Unternehmens bewusst (vgl. Odgers Berndtson 2020:7). 7 von 10 Führungskräfte gaben zwar an, dass die Formulierung eines klaren Purpose für das Unternehmen wichtig sei, jedoch nur 4 von 10 seien persönlich von dem Purpose ihres Unternehmens überzeugt (vgl. ebd.:8).

In der Studie „Purpose Beyond Profit“ (2016) von Black Sun PLC, in der weltweit Führungskräfte zu den Trends und Herausforderungen in Bezug auf die Wertschöpfung von Unternehmen befragt wurden, schrieben sämtliche der befragten Manager, allen Stakeholdern eine größere Bedeutung für die Zukunft zu. Demnach wurde im Jahr 2016 den Kunden für die Zukunft eine Wichtigkeit von 94%, den Investoren eine leicht gestiegene von 80%, den Mitarbeitern mit einem starken Anstieg auf 71% und den Lieferanten und anderen Partner eines Unternehmens eine Wichtigkeit mit einem Anstieg auf 46% zugesprochen (vgl. Black Sun PLC 2016:15). Dieses deutliche Interesse an den genannten Anspruchsgruppen und der damit einhergehende Wille, die Bedürfnisse dieser zu erfüllen, scheint sich in den Führungsebenen vieler Unternehmen zu etablieren.

Des Weiteren gaben in der Umfrage 89% der Führungskräfte an, dass sie es für notwendig hielten, dass Unternehmen ihren Fokus von der Wertschöpfung für die Shareholder auf eine erweiterte Wertschöpfung für andere Interessensgruppen ausweiten. Allerdings wurde in dieser Untersuchung ebenfalls deutlich, dass die

³ Deutscher Aktienindex.

aktuellen Geschäftsberichterstattungen den internen Informationsbedarf in Bezug auf den Fokus der Wertschöpfung häufig nicht decken (vgl. ebd.:6), 84% der befragten Führungskräfte sehen diese Informationen jedoch als entscheidend für die zukünftige Unternehmensperformance an (vgl. ebd.:10).

2.2.2 Wahrnehmung des Purpose durch die Beschäftigten

Das Thema Purpose scheint hingegen nicht alle Beschäftigten zu erreichen. Von den in der Kienbaum „Purpose Studie“ etwa 1.300 befragten Mitarbeitern, von denen 9% in Geschäftsführung/Vorstand wirken, die restlichen ca. 1.200 Beschäftigten in verschiedenen Abteilungen und Positionen tätig sind, kennen 59% den Purpose des Unternehmens, in dem sie arbeiten, nicht. Bei Vorlage einer Definition von Purpose gaben 43% der 59% zunächst verneinenden Teilnehmer an, dass ihr Arbeitgeber doch einen Purpose verfolge.

Der definierte Purpose scheint folglich noch stärker im Unternehmen verankert werden zu müssen, da es Übertragungs- und Wissenslücken zu geben scheint. Latent scheint Purpose jedoch in vielen Unternehmen zu existieren, ohne dass sich die Mitarbeiter dessen unmittelbar bewusst sind (vgl. Kienbaum et al. 2020:19).

Befragt man die Beschäftigten nach der Ausrichtung des Unternehmens, geben nur 22% an, dass dieses gleichermaßen ökologische, soziale und ökonomische Ziele verfolgt. 39% beschreiben die Ausrichtung des Unternehmens als ökonomisch (siehe Abb. 1) (vgl. ebd.:2020:21).

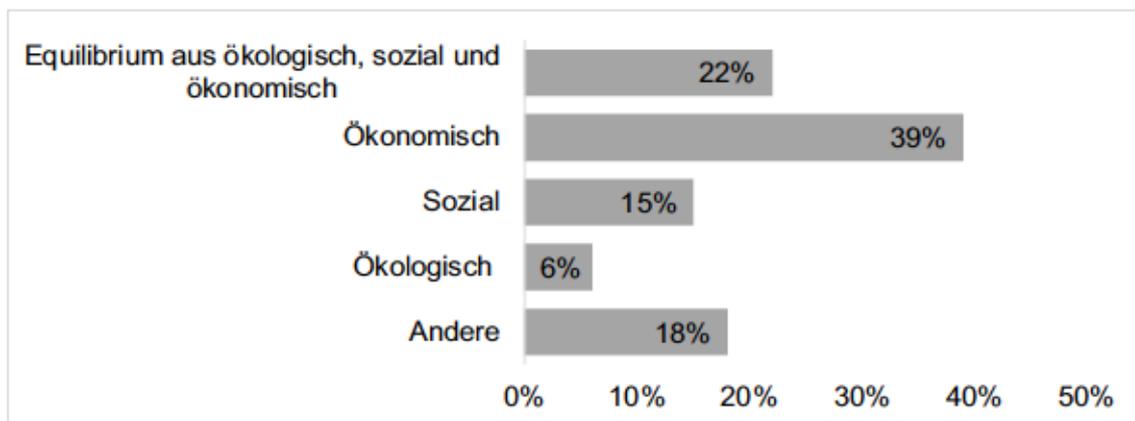


Abbildung 1: Wahrnehmung der Organisationsausrichtung durch die Beschäftigten (eigene Darstellung der Verfasserin, vgl. Kienbaum et al. 2020:21)

Des Weiteren gaben etwa 30% der Beschäftigten an, dass Produkte und Dienstleistungen vertrieben werden, die mit dem Purpose inkompatibel sind, welches auf eine fehlende Konsequenz und Stringenz in Bezug auf Purpose hindeutet (siehe Abb. 2) (vgl. Kienbaum et al. 2020:22).

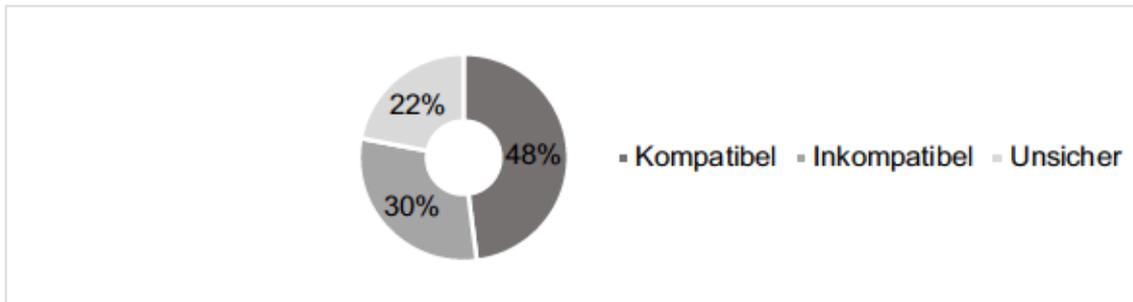


Abbildung 2: Wahrnehmung der Beschäftigten der Kompatibilität des Purpose mit Produkten und Dienstleistungen (eigene Darstellung der Verfasserin, vgl. Kienbaum et al. 2020:22)

Auch Faktoren wie Unternehmensform und Gehaltsklasse scheinen einen großen Einfluss auf das Purpose-Bewusstsein zu haben: Während im Mittelstand nur 53% der Mitarbeiter der klare Purpose ihres Unternehmens bekannt ist, ist das Bewusstsein in Start-Ups mit 78% und in Nichtregierungsorganisationen (NGOs) mit 75% deutlich höher. Auch in Konzernen sprechen 68% der Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber einen Purpose zu (siehe Abb. 3) (vgl. Kienbaum et al. 2020:19). Dieses liegt vermutlich daran, dass Konzerne i. d. R. über eine stärkere interne Kommunikationsabteilung verfügen, welche den Purpose explizit kommuniziert. In mittelständischen Unternehmen könnte angenommen werden, dass der Purpose zwar von den Beschäftigten stark verinnerlicht ist und implizit gelebt wird, dieser aber nicht konkret deklariert, geäußert und wahrgenommen wird. Es könnte sich um ein grundlegendes, jedoch unbewusstes Kulturelement handeln, wie es in dem von Edgar H. Schein entwickelten Kulturebenen-Modell dargestellt wird (vgl. Schein 2010:24). In NGOs und Start-Ups ist die Bekanntheit sowie die Identifikation mit dem Purpose oft durch die Motivation für diese zu arbeiten, stärker gegeben.

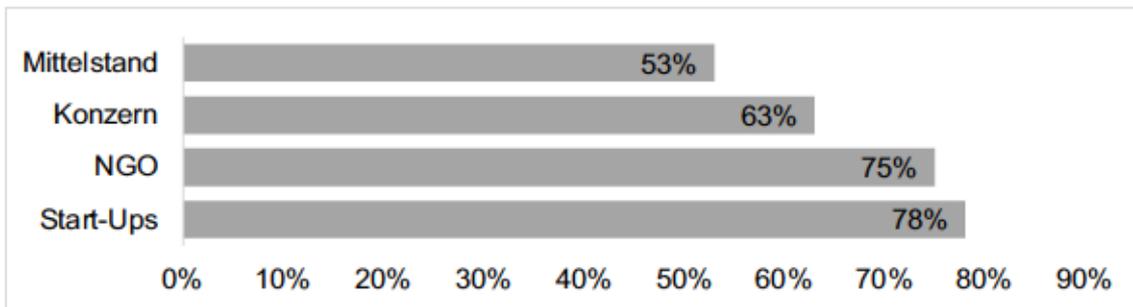


Abbildung 3: Unterteilung des Purpose-Drives nach Unternehmensform (eigene Darstellung der Verfasserin, vgl. Kienbaum et al. 2020:19)

Mit sinkender Gehaltsstufe nimmt die Bekanntheit des Purpose ab, was sich vermutlich dadurch erklären lässt, dass sich die Managementebenen, mit höheren Gehaltsklassen, eher mit der Thematik des Purpose beschäftigen. Auch ist Purpose bei Akademikern bekannter als bei Nicht-Akademikern (vgl. Kienbaum et al. 2020:21f), welches ebenfalls mit der Unternehmensebene zusammenhängen könnte.

Weitere relevante Einblicke ergab die McKinsey „Organizational Purpose“-Befragung aus dem Jahr 2019. Hier wurde die Diskrepanz, in Bezug auf die Wahrnehmung des Fokus des aktuellen Purpose von Führungskräften und Beschäftigten, deutlich. Während dieser aus Perspektive der Führungskräfte, abgesehen von der unzureichenden Fokussierung auf die Kunden, aktuell beinahe wie gewünscht ist, sind die Abweichungen bei den Beschäftigten ausgeprägter. Außer in Bezug auf die Gesellschaft finden die Beschäftigten, dass der aktuelle Fokus falsch gesetzt ist, sie wünschen sich eine geringere Fokussierung auf die Kunden und das Unternehmen, dafür einen stärkeren Fokus auf die Beschäftigten (siehe Abb. 4) (vgl. Gast et al. 2020a:5).

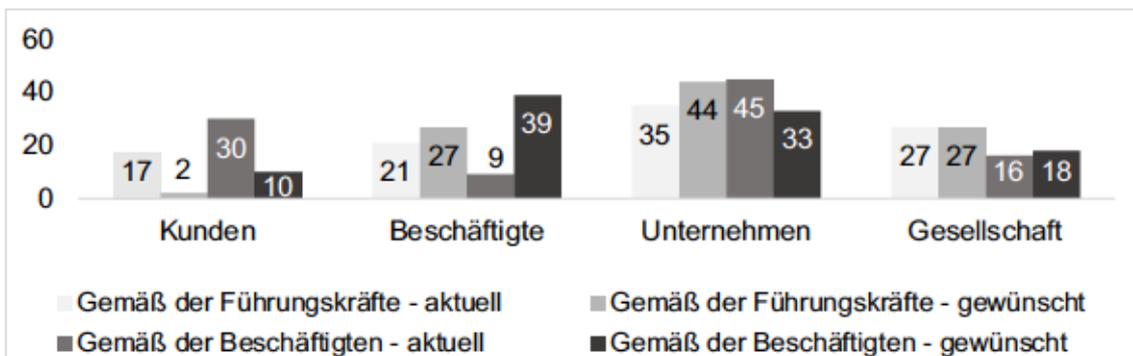


Abbildung 4: Wahrnehmung des Fokus des Unternehmenszweckes (eigene Darstellung der Verfasserin, vgl. Gast et al. 2020a:5)

2.3 Zusammenfassung und Fazit

In der Kienbaum „Purpose Studie“ sind die Zustimmungsraten in allen Bereichen des Purpose (Bekanntheit der Debatte, Bekanntheit des offiziellen Purpose, Abgrenzung des Purpose von Vision und Mission, konkrete Einführung des Purpose sowie Initiativen zur Entwicklung des Purpose) bei den Führungskräften höher als bei den Beschäftigten (vgl. Kienbaum et al. 2020:29). Dies deutet darauf hin, dass in den meisten Unternehmen in Bezug auf die Entwicklung, Implementierung und den Erhalt des Purpose noch Handlungsbedarf besteht.

In der Regel wird der Purpose in einem Top-Down-Ansatz eingeführt, in 80% der Unternehmen wird der Purpose von den oberen Unternehmensebenen angetrieben (vgl. Odgers Berndtson 2020:7). Die Verbreitung und Verankerung des Purpose in den unteren Hierarchieebenen der Organisation scheint sich, aufgrund unzureichender interner Aktivierung der Mitarbeiter, als schwierig zu gestalten. Es ist zwar notwendig, dass die Purpose-Initiative in der Führungsebene herbeigeführt wird, jedoch ist ein effektiver Purpose, der den unternehmerischen Erfolg positiv beeinflusst, nur dann möglich, wenn alle Mitarbeiter in der Erarbeitung und Implementierung des Purpose involviert sind (vgl. Kienbaum et al. 2020:51). Laut der Kienbaum „Purpose Studie“ sind etwa die Hälfte der Beschäftigten nicht an der Entwicklung des Purpose beteiligt gewesen. Diese Quote mit Mitarbeitern aus allen Bereichen zu erhöhen, und dadurch das Bewusstsein für Purpose im gesamten Unternehmen zu steigern sowie verbesserte interne Kommunikationsstrategien könnten hilfreiche Ansätze darstellen.

Wesentlich ist, dass ein oberflächlicher Purpose alleine nicht für eine gesteigerte Unternehmensperformance ausreicht, sondern hierfür die Klarheit und Verankerung des Purpose wichtig ist (vgl. ebd.:48). Des Weiteren muss dieser sowohl von den Beschäftigten als auch von anderen Stakeholdern angenommen und dem Unternehmen zugeschrieben werden (vgl. ebd.:11).

Basierend auf der Untersuchung der aktuellen Situation in Bezug auf Purpose in Unternehmen, kann ein erstes Zwischenfazit gezogen werden: Es scheint in den Führungsebenen vieler Unternehmen bereits eine erhöhte Wahrnehmung der Relevanz des Purpose zu geben. Dem Thema müsste für eine Verbreitung sowie ein tieferes Verständnis in der gesamten Organisation jedoch eine höhere Priorität zugeschrieben werden. Dafür könnte eine eindeutige Messung der

Auswirkungen des Purpose auf die verschiedenen Geschäftsaktivitäten sowie auf den generellen Unternehmenserfolg förderlich sein und Anreize bieten. Des Weiteren wäre es sowohl für eine effektive Wirkungsweise des Purpose auf die Gesellschaft als auch für den hiermit verbundenen unternehmerischen Erfolg notwendig, dass sich Beschäftigte und Führungskräfte in Bezug auf den Fokus des Purpose einig sind („Shared Purpose“), damit gemeinsam in die gleiche Richtung gearbeitet werden kann. Momentan scheinen sich nur in 30% der Fälle alle Beschäftigten und Führungskräfte mit dem Purpose ihres Unternehmens zu identifizieren (vgl. Odgers Berndtson 2020:41).

Durch diese Betrachtung wurde deutlich, dass zwar die Notwendigkeit eines Purpose vielen Führungskräften theoretisch bewusst ist, die Umsetzung und Implementierung aber häufig fehlschlägt. Um diese Diskrepanz theoretisch anzugehen, werden für die Beantwortung der Forschungsfrage im nächsten Kapitel die Ansätze zur Implementierung und Verankerung des Purpose in Organisationen sowie darauffolgend die Messung des Purpose dargestellt. Dadurch soll die Einführung eines Unternehmenszweckes ebenso wie der daraus resultierende optional positive Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg sichergestellt und quantitativ dargestellt werden können.

3 Theoretische Ansätze zum Thema Purpose

3.1 Überblick über die theoretischen Ansätze

Zu der Verbindung von sozialer Verantwortung und Gewinnstreben bestehen verschiedene theoretische Ansätze. Diese weisen in einigen Bereichen klare Parallelen auf, in anderen setzen sie einen sehr unterschiedlichen Fokus. Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über zwei der bestehenden Konzepte gegeben, die „Grow the Pie“-Theorie nach Alex Edmans sowie die Idee der „Fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations“ nach Fink und Moeller. Edmans setzt in seinem Ansatz stark auf die direkte Wirtschaftlichkeit von Purpose und den daraus resultierenden Nutzen für Investoren: Laut Edmans erzeugt intrinsische Motivation, den Unternehmenszweck zu verfolgen, langfristige Gewinne (vgl. Edmans 2020). Fink und Moeller hingegen beziehen sich auf alle Organisationen im weiteren Sinne, daher ist hier weniger die Auswirkung auf den Profit das Kernthema, sondern stärker der generelle Vorteil für Stakeholder. Jedoch wird auch in diesem Ansatz deutlich, dass ein Purpose zu besseren Geschäftsergebnissen führen kann (vgl. Fink/Moeller 2018).

Im Folgenden werden zunächst die beiden Konzepte genauer vorgestellt, dann wird eine kurze Abgrenzung zu der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) nach Christian Felber und dem Verantwortungseigentum nach Armin Steuernagel, Alexander Kühl und Achim und Adrian Hensen vorgenommen. Diese resultieren in einem Vergleich in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede, in zentralen Fragestellungen und Zielsetzungen sowie der Darstellung der wichtigsten gemeinsamen Kriterien für die praktische Umsetzung.

3.1.1 “Grow the Pie“-Theorie von Alex Edmans

Im Folgenden wird zunächst eine Begriffsabgrenzung der Share- und Stakeholder nach Alex Edmans gegeben. Im Weiteren wird die „Grow the Pie“-Theorie vorgestellt, welche Edmans in seinem 2020 veröffentlichten Buch beschreibt (Edmans 2020). Zudem wird auf die Implementierung dieser in der Praxis und auf die Faktoren, die eine Wertsteigerung nach seinem Ansatz hervorrufen, eingegangen. Abschließend wird der von Edmans empfohlene Umgang mit Zielkonflikten sowie der Einfluss der vorgestellten Theorie auf die Unternehmensperformance vorgestellt.

3.1.1.1 Begriffsabgrenzung der Shareholder und Stakeholder

Shareholder werden laut Edmans nicht als unbekannte Investoren gesehen, sondern werden betont in ihrer Rolle als Kollegen, Kunden und als Teil der Gesellschaft wahrgenommen (vgl. Edmans 2020:76). Unter Investoren werden auch Sparer, die ihr Geld z. B. für die Ausbildung ihrer Kinder anlegen, Rentner oder Pensionsfonds gesehen. In Abbildung 5 werden die an der Gesellschaft teilnehmenden Parteien, für die laut Edmans Wert kreiert werden soll, dargestellt. Die Größe der Anteile variieren je nach gewählten Purpose und Strategie (vgl. ebd.:19f).

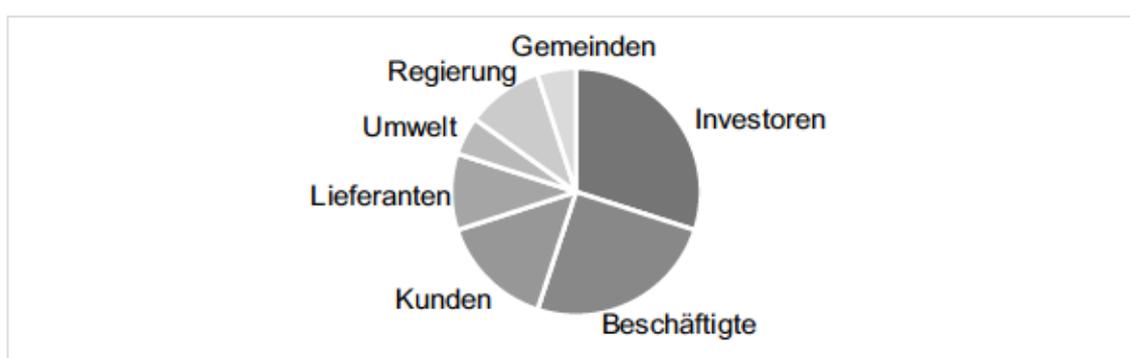


Abbildung 5: Stakeholder und Shareholder nach Edmans (angepasst durch die Verfasserin, Edmans 2020:18)

3.1.1.2 Einführung in die „Grow The Pie“-Theorie

Edmans sieht als Lösung für die aktuelle Kapitalismuskrise keine komplette Umkehrung des Systems, sondern einen Denkschwung, der wieder neues Vertrauen in den Kapitalismus schaffen soll (vgl. Edmans 2020:35). Laut Edmans muss ein Lösungsansatz gestaltet werden, der sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft langfristig funktioniert und sieht diese Lösung in der von ihm entwickelten „Grow the Pie“-Theorie. Diese bezeichnet den Gesamtwert, den ein Unternehmen für die Gesellschaft schafft, nicht als fixen Wert, der zwischen Unternehmen und Gesellschaft aufgeteilt wird, sondern als etwas, das insgesamt und somit für alle Parteien wachsen kann. Er unterteilt dabei in die Pie-Growing- und Pie-Splitting-Mentalität. In letzterer können Unternehmen und Gesellschaft nur auf Kosten der anderen Partei profitieren, es handelt sich um ein Nullsummenspiel, bei dem alle Parteien verlieren (siehe Abb. 6 und 7) (vgl. ebd.:27).

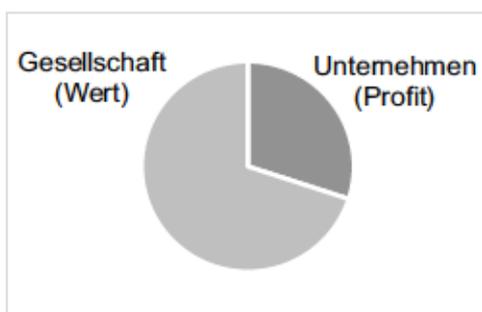


Abbildung 6: Pie-Splitting Ausgangssituation (angepasst durch die Verfasserin, Edmans 2020:21)

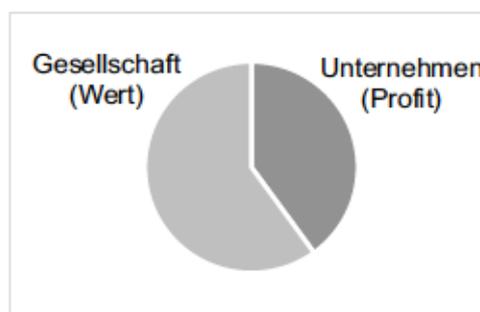


Abbildung 7: Pie-Splitting Zielzustand (angepasst durch die Verfasserin, Edmans 2020:21)

Aktuell wird der Wert, den ein Unternehmen schafft, i. d. R. als fest angesehen: Wenn die Gesellschaft einen größeren Anteil erhalten soll, wird der Anteil des Unternehmens automatisch verringert. Soll das Unternehmen einen größeren Anteil in Form von Profit erhalten, wird dieser genauso der Gesellschaft an geschaffenen Wert abgezogen. Dabei herrscht eine klare Pie-Splitting-Mentalität, in der Unternehmen häufig so wirtschaften, dass sie auf Kosten der Gesellschaft höhere Profite erzielen (vgl. Edmans 2020:20). Dieses gilt zu vermeiden, wobei gleichzeitig die positive Rolle und der Nutzen, den Unternehmen und Profit bei richtiger Verwendung für die Gesellschaft einnehmen kann, nicht missachtet werden soll. Das primäre Ziel der Pie-Growing-Mentalität ist es daher, der Gesellschaft durch Erfüllung eines Purpose zu dienen, anstatt den Profit zu maximieren. Es soll der Gesamtwert, den ein Unternehmen für die Gesellschaft kreiert, gesteigert werden (siehe Abb. 8 und 9) (vgl. ebd.:36f). Dieses Verhalten führt langfristig durch sinnvoll getätigte Investitionen zu höheren Gewinnen, als wenn der Profit als Ziel und nicht als Mittel gesehen wird (vgl. ebd.:3).

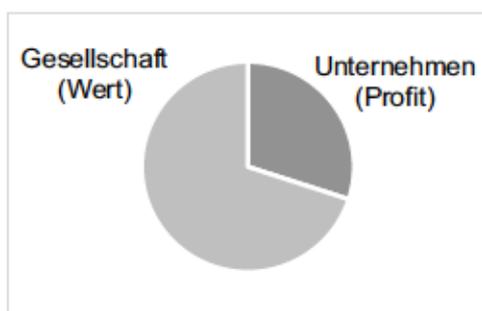


Abbildung 8: Pie-Growing Ausgangssituation (angepasst durch die Verfasserin, Edmans 2020:27)

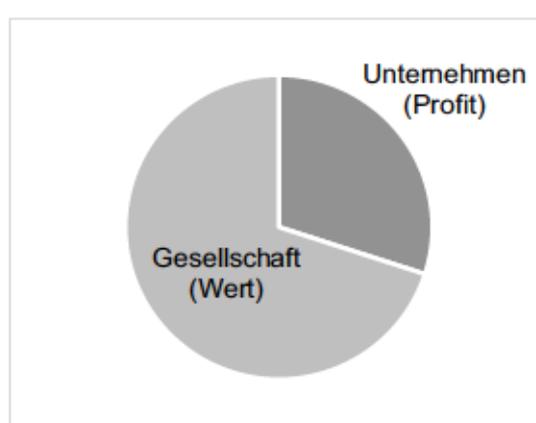


Abbildung 9: Pie-Growing Zielzustand (angepasst durch die Verfasserin, Edmans 2020:27)

Laut Edmans ist demnach beides möglich, ein höherer Wert für Gesellschaft und Unternehmen, in Form von Purpose und Profit. Der Antrieb und die Motivation sollten dabei durch den Purpose entstehen, dieser hat oberste Priorität. Der Gesamtwert stellt den sozialen Wert dar, der Profit ist nur ein Teil der Wertschöpfung für die Gesellschaft.

Der Ansatz, die Pie-Growing-Mentalität zu erreichen, wird im Folgenden als „Pieconomics“ bezeichnet. Laut diesem sollen Gewinne nur durch die Schaffung von Wert für die Gesellschaft erzielt werden (vgl. Edmans 2020:27).

3.1.1.3 Implementierung des Ansatzes in der Praxis

Für die Implementierung von Pieconomics sollte ein Fokus auf die Rolle der Zusammenarbeit eines Unternehmens sowohl mit Beschäftigten und Kunden als auch mit Investoren gesetzt werden (vgl. Edmans 2020:27).

Die Umsetzung von Pieconomics lässt sich laut Edmans in die Handlungsoptionen der verschiedenen Parteien (Unternehmen, Investoren, Bevölkerung) unterteilen. Im Folgenden wird sich auf das Verhalten der Unternehmen fokussiert.

Als Haupttreiber des Wertschaffens für die Gesellschaft sieht Edmans sehr gute Leistungen von Unternehmen und deren Beschäftigten, unabhängig davon, ob diese einen direkten Einfluss auf die Stakeholder nehmen. Es sollte sich auf einen, durch den Purpose definierten, Bereich fokussiert werden, da Unternehmen nicht in allen Ebenen herausragend agieren können (vgl. ebd.:189). Der klar priorisierende Purpose bestimmt dabei, inwiefern ein Unternehmen versucht, Wert für die Gesellschaft zu schaffen und zeigt den Stakeholdern, wofür ein Unternehmen steht. Der Purpose sollte sowohl von den Führungskräften geleitet als auch evolutiv von den Beschäftigten und externen Stakeholdern geformt sein. Dieser muss nicht nur definiert, sondern extern kommuniziert und intern eingebettet werden (vgl. ebd.:223). Die Berichterstattung sollte über finanzielle Größen hinaus, auf nicht-finanzielle, Stakeholder- und purpose-bezogene, Größen erweitert werden und aufzeichnen, was die verschiedenen Anspruchsgruppen zum Erreichen des Unternehmenszweckes beitragen können (vgl. ebd.:201ff). Dadurch soll integriertes Denken, mit Einbezug der Interessen der Stakeholder, in allen wichtigen Entscheidungen gefördert werden, wodurch ein wechselseitiger Prozess entsteht. Seitens der Führungskräfte wird der Purpose in die Praxis umgesetzt,

indem die Unternehmensstrategie, das Betriebsmodell, die Unternehmenskultur, die Berichterstattung sowie letztlich die Unternehmensführung aufeinander abgestimmt werden. Für die Berichterstattung kann bspw. eine interne Scorecard entwickelt werden, wie sie in Kapitel 4 dieser Arbeit entworfen wird. In Bezug auf die Beschäftigten sollten Unternehmen drei Haltungen, basierend auf den Grundsätzen von Pieconomics, einnehmen (vgl. ebd.:224):

1. **Haltung der Eigenverantwortung:** Beschäftigte als intrinsisch motiviert und intelligent ansehen, die, sofern sie den Freiraum haben und von einem klaren Purpose geleitet werden, exzellente Ideen generieren.
2. **Haltung der Investition:** Wertsteigerung für die Stakeholder schaffen, auch wenn diese nicht klar mit Profitgenerierung verbunden ist.
3. **Haltung der Anerkennung:** Den Erfolg der Wertsteigerung mit allen Stakeholdern in Form von Finanz- und Aufgabenverantwortung und durch Vermögens- und Substanzwerte teilen.

Laut Edmans liegt die Problematik, wenn Unternehmen keinen Wert für die Gesellschaft schaffen, i. d. R. nicht in den Erfüllungsfehlern (z. B. in zu hohen Managementgehältern), sondern in den Unterlassungsfehlern (z. B. den Status Quo bewahren) (vgl. Edmans 2020:36). Ergänzend sollte sich eine Führungsperson kontinuierlich fragen, ob der unternehmerische Erfolg der Organisation steigt, weil ein Mehrwert für die Gesellschaft geschaffen wird oder weil dieser Wert entzogen wird (vgl. ebd.:27).

In Bezug auf die Implementierung des Purpose ist es zudem wichtig zu berücksichtigen, dass der Wandel hin zu einem Pie-Growing-Unternehmen in kleinen Schritten geschieht und dass jeder, Bürger und Beschäftigter genauso wie Führungskraft und Investor, an diesem Wandel beteiligt ist (vgl. ebd.:306). Die möglichen Handlungspunkte der beteiligten Parteien werden in Tabelle 2 zusammenfassend dargestellt.

Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Purpose definieren, im Unternehmen einbinden und kommunizieren - Exzellenz fördern - Stakeholder als Teil des Unternehmens ansehen
Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte als langfristige Eigentümer ansehen - Erfüllung des Purpose und die Übereinstimmung mit dem Geschäftsmodell überprüfen - Regelmäßiger Austausch mit Investoren
Investoren	<ul style="list-style-type: none"> - Persönlichen Purpose definieren - Aktionärsaktivismus in den Investmentprozess einbinden - Fundierte Abstimmungen durchführen - Regelmäßiger Austausch mit Führungskräften und Vorstand - Langfristige Wertentwicklung des Unternehmens beobachten
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Als Mitarbeiter: sich selbst als mündig ansehen - Als Kunde: Die Verbrauchermentalität ablegen - Als Aufsichtsbehörde oder Wähler: Analyse vor Bewertung - Sich gut informieren, eigenverantwortlich handeln und die Umwelt beeinflussen - Grundsätze von Pieconomics im Alltag leben

Tabelle 2: Handlungspunkte der Stakeholder nach Edmans (angepasst durch die Verfasserin, vgl. Edmans 2020:307-316)

3.1.1.4 Wertsteigernde Faktoren

Es bestehen verschiedene Faktoren, die eine Wertsteigerung für die Gesellschaft und dadurch langfristig auch für das Unternehmen ermöglichen. Einige dieser, wie z. B. eine verantwortungsvoll handelnde Unternehmensführung sind in ihrem positiven Einfluss auf die Stakeholder greifbar. Im Folgenden wird sich daher auf drei weniger präsente Bestimmungsgrößen fokussiert: Die Vergütung von Führungskräften, Aktionärsaktivismus und Aktienrückkäufe. Diese werden klassischerweise als vorteilhaft für Shareholder auf Kosten anderer Stakeholder gesehen. Laut Edmans können sie jedoch, bei korrekter Ausführung, einen positiven Einfluss auf das Gemeinwohl nehmen und den Gesamtwert wachsen lassen. Da jedoch eine solche ordnungsgemäße Ausführung in der Praxis nur selten der Fall ist, wäre zunächst eine Reform zur Behebung des zugrunde liegenden Problems notwendig (vgl. Edmans 2020:97f).

Vergütung von Führungskräften

Die diesbezügliche Kritik bezieht sich i. d. R. auf die Höhe der Gehälter. Der Wert, der durch eine Senkung der Gehälter an andere Stakeholder umverteilt werden könnte, ist laut Edmans jedoch sehr gering. Es geht ihm daher weniger um die Höhe als um den Effekt des Gehaltes, es soll den Führungskräften einen langfristigen Anreiz bieten, Wert für die Gesellschaft zu schaffen. Das Ziel einer

solchen Reform sollte laut Edmans daher sein, die Wertschöpfung zu fördern, anstatt die Höhe der Gehälter zu kritisieren. Die Auswirkungen der Vergütung hängen von verschiedenen Faktoren ab, wie bspw. von der Einfachheit des Gehaltes. Diese kann zu gleichmäßiger Leistungserbringung führen, da komplexe, zielbasierte Boni eine Führungskraft i. d. R. ermutigen, sich nur auf die angestrebten Leistungsmaßnahmen zu konzentrieren. Selbstverständlich sollten auch andere Beschäftigte, unabhängig von der Vergütung der Führungskräfte, fair bezahlt werden. Eine diesbezügliche Fairness könnte auch geschaffen werden, indem alle Mitarbeiter Aktien erhalten und dadurch direkt von der von ihnen geschaffenen Wertsteigerung profitieren (vgl. Edmans 2020:133f).

Aktionärsaktivismus

Shareholder können den für die Gesellschaft geschaffenen Wert durch Aktivismus sowie durch Beobachtung und Kontrolle steigern. Die Kritik, dass sich Investoren auf Kosten der Stakeholder bereichern, ist laut Edmans i. d. R. unbegründet. Umfangreiche Belege zeigen, dass Aktivismus, bspw. von Hedgefonds, den Gesamtwert sogar wachsen lassen, da sie durch ihre starken Positionen, den finanziellen Anreizen und den für das Engagement zur Verfügung stehenden Ressourcen, z. B. Führungskräfte, die unterdurchschnittliche Leistungen erbringen, verdrängen oder den Innovationsgrad steigern können. Des Weiteren können Investoren den Führungskräften die Freiheit geben, langfristigen Wert anstelle von kurzfristigen Gewinnen zu schaffen. Dafür muss ein Ausstieg stattfinden, wenn Unternehmen entweder nur kurzfristige Gewinne anstreben oder auf dem Status Quo beruhen. Große Shareholder werden laut Edmans mit besserem Aktionärsaktivismus sowie mit höheren Investitionen, geringerer Gewinnmanipulation und größerer Aktienliquidität in Verbindung gebracht (vgl. Edmans 2020:164f).

Aktienrückkäufe

Unternehmen sollten laut Pieconomics weniger Aktienrückkäufe und dafür mehr Investitionen tätigen, auch wenn sich diese nicht direkt auf den finanziellen Erfolg auswirken. Dabei sollten allerdings nur Investitionen realisiert werden, die den Prinzipien der Multiplikation, dem komparativen Vorteil und der Wesentlichkeit entsprechen (siehe Abschnitt 3.1.1.5). Nachdem diese Investitionen getätigt wurden, sind Aktienrückkäufe, insbesondere bei unterbewerteten Aktien, legitim und

sinnvoll, da diese den langfristigen Aktienkurs erhöhen und dadurch Wert für das Unternehmen schaffen. Unternehmen sollten mehr Rückkäufe tätigen, wenn sie über überschüssige Barmittel verfügen und ihre Investitionsmöglichkeiten gering sind. Wichtig ist, dass die Investitionsentscheidungen immer vor Rückkaufentscheidungen getroffen werden (vgl. ebd.:183).

3.1.1.5 Umgang mit Zielkonflikten

Durch Pieconomics können Zielkonflikte nicht vermieden werden. Im Umgang mit diesen sollte daher zunächst immer versucht werden, den Gesamtwert für alle Anspruchsgruppen zu vergrößern bzw. im Zweifelsfall zu berücksichtigen, dass zumindest für keine Partei der Anteil kleiner wird. Falls sich dieses nicht verhindern lässt, können das Pareto Optimum, das Urteilsvermögen der Führungskräfte und der Purpose Unterstützung bieten (vgl. Edmans 2020:31).

Zunächst ist es wichtig, dass das Generieren von Profit nicht vollständig außer Betracht gelassen werden sollte, da letztlich die Rolle des Profits für die Gesellschaft zu groß ist. Einerseits, da auch Investoren der Gesellschaft angehören und bspw. für ihre Rente oder die Ausbildung der Kinder sparen, andererseits, da die erwirtschafteten Gewinne für zukünftige Investitionen benötigt werden. Da nur dann Wert geschaffen wird, wenn eine Investition mehr Wert generiert als die Opportunitätskosten der dafür genutzten Ressourcen betragen, sollten Kosten und (sozialer) Nutzen immer berücksichtigt werden und Investitionen nicht uneingeschränkt getätigt werden. Um als Führungskraft beurteilen zu können, welche Tätigkeiten sowohl Wert für die Gesellschaft als auch langfristigen Profit realisieren, entwickelte Edmans drei Prinzipien (vgl. 2020:76):

1. **Prinzip der Multiplikation:** Erzeugt eine Aktivität mehr Wert für die Gesellschaft als Kosten für das Unternehmen?
2. **Prinzip des komparativen Vorteils:** Erzeugt das Unternehmen durch die Aktivitäten mehr Wert, als es andere Unternehmen würden?
3. **Prinzip der Wesentlichkeit:** Sind die Stakeholder für das Unternehmen geschäftlich oder intrinsisch wesentlich?

3.1.1.6 Einfluss auf die Unternehmensperformance

Laut Pieconomics sollte ein Unternehmen der Gesellschaft aus intrinsischer Motivation dienen. Dieses sollte auch dann stattfinden, wenn die positive Auswirkung auf den Profit noch nicht kalkulierbar ist. Dadurch, dass ein Unternehmen die Freiheit bekommt, weniger greifbare Investitionen zu tätigen, die es unter der Priorisierung von Profit nicht realisierte, kann dieser langfristig steigen (vgl. Edmans 2020:76). Edmans Erkenntnisse beruhen sowohl auf Praxis als auch Wissenschaft. Er untersuchte über einen langen Zeitraum, welche Faktoren nachhaltigen Wert für Unternehmen kreieren. Dabei wurde klar berücksichtigt, welche Faktoren korrelieren, welche kausal sind und welche alternativen Erklärungen es für die identifizierten Situationen geben kann (vgl. ebd.:6). Die Auswirkungen auf die Unternehmensperformance müssen hierbei langfristig betrachtet werden: Obwohl die positiven Auswirkungen für einen Stakeholder direkt gemessen werden können, zeigen sich diese erst zeitversetzt in den Finanzergebnissen. Dabei ließ sich eine eindeutig positive Korrelation zwischen sozialer und finanzieller Leistung erkennen. Des Weiteren beobachtete Edmans die Aktienrenditen der „100 Best Companies To Work for in America“ über 28 Jahre: Hier haben Purpose Driven Organizations ihre nicht purpose-orientiert handelnden Mitbewerber um 2,3% - 3,8% pro Jahr übertroffen. Auch in Bezug auf Kundenzufriedenheit, Umwelteffizienz oder Stakeholder-orientierte Politik haben diese mit besseren langfristigen Aktienrenditen korreliert. Allerdings lässt sich diese positive Korrelation nicht auf alle Industrien oder Länder übertragen. Auch muss eine endlos gesteigerte soziale Leistung nicht zu unendlicher finanzieller Leistung führen (vgl. ebd.:96).

Bei Betrachtung dieses Ansatzes wird deutlich, dass wenn ein Unternehmen den Purpose verfolgt, Wert für die Gesellschaft zu schaffen, der Unternehmensgewinn nicht verringert oder bestehender Wert umverteilt werden muss, sondern vielmehr der geschaffene Gesamtwert vergrößert werden kann. Hiervon können sowohl das Unternehmen als auch Stakeholder und Investoren profitieren. Langfristig kann durch Pieconomics ein höherer Profit geschaffen werden, als wenn eine direkte Maximierung dessen erzielt würde.

Wie in der Spieltheorie, sind auch bei Pieconomics die Gewinne nicht immer gerecht verteilt. Diese jedoch gänzlich abzulehnen, kann dazu führen, dass der

Gesamtwert insgesamt kleiner wird und dadurch eine Partei einen noch kleineren Teil erhält als durch ungleiche Anteile. Daher sollten sich die Stakeholder nicht als Konkurrenten, sondern als Verbündete sehen (vgl. Edmans 2020:301).

3.1.2 Fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations von Franziska Fink und Michael Moeller

Franziska Fink und Michael Moeller beschreiben in ihrem 2018 veröffentlichten Buch „Purpose Driven Organizations“, den von ihnen entwickelten Ansatz, der darauf beruht, dass Unternehmen auf dem Weg zur Purpose Driven Organization in fünf Disziplinen spezifische Praktiken erarbeiten und langfristig etablieren. Dabei wird sich auf Organisationen aller Art bezogen, auch öffentliche Institutionen werden involviert. Dieser Ansatz fokussiert sich darauf, die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Purpose Driven Organizations klar aufzuzeigen. Ähnlich zu Edmans nehmen auch Fink und Moeller eine Krise in dem aktuell prädominanten kapitalistischen Wirtschaftssystem wahr. Sie sehen eine Verbesserungsmöglichkeit darin, dieses durch neue Praktiken zu einer integrativeren Form der sozialen Marktwirtschaft weiterzuentwickeln, wofür Purpose Driven Organizations einen wichtigen Bestandteil und Hebel darstellen (vgl. Fink/Moeller 2018:14f). Wie diese eingeführt, verankert und gelebt werden können, wird im Folgenden dargestellt. Dafür wird zunächst auf den Sinn von Purpose sowie auf die Implementierung des Purpose anhand der fünf Disziplinen eingegangen. Des Weiteren wird auf den von Fink und Moeller empfohlenen Umgang mit Zielkonflikten und den Einfluss des Purpose auf die Unternehmensperformance Bezug genommen.

3.1.2.1 Der Sinn von Purpose

Sinn hat in Unternehmen eine doppelte Bedeutung. Einerseits als Energiegeber und Motivationstreiber auf einer emotionalen Dimension, andererseits als Ziel auf einer sachlich-inhaltlichen Dimension. Die Kombination dieser beiden Ebenen führt laut Fink und Moeller, durch die Orientierungshilfe in komplexen Situationen und bei Zielkonflikten, zu der hohen Leistungsfähigkeit der Purpose Driven Organizations (vgl. Fink/Moeller 2018:24). Die Notwendigkeit von Sinn lässt sich auch anhand der Systemtheorie erklären:

Sinn ist systemtheoretisch gesehen eine Art Werkzeug [...], das aufzeigt und differenziert, wie etwas erlebt und wie gehandelt werden könnte und das ermöglicht, zwischen diesen Möglichkeiten eine Auswahl zu treffen. Er ist ein zentrales und unverzichtbares Element jeder Operation eines Systems, das sich wiederum selbst im Zuge dieser Operation reproduziert, aktualisiert und gegebenenfalls auch evolutionär weiterentwickelt. (Fink/Moeller 2018:29)

Was als Purpose einer Unternehmung gilt, hängt zu großen Teilen damit zusammen, was gesellschaftlich als Sinn des Wirtschaftens betrachtet wird, wie z. B. das Modell des Shareholder Values. Zu diesem bestehen jedoch verschiedene Alternativen, wie bspw. der Stakeholder Value-Ansatz, nach welchem nicht nur die Kapitalgebenden, sondern auch andere Stakeholder-Gruppen berücksichtigt werden (vgl. ebd.:36ff). In Bezug auf das Finden des eigenen Purpose sehen Fink und Moeller das Denken in lokalen Rationalitäten. Der Organisationszweck entwickelt sich letztlich als ein Kompromiss zwischen den verschiedenen Silos. In der Praxis besteht häufig eine begrenzte Rationalität, welche bedeutet, dass Organisationen in jeder Abteilung eine individuelle Systemrationalität entwickeln, anstatt logische Zweck-Mittel-Ketten abzuarbeiten, welches zu sogenanntem „Silodenken“ zwischen den Abteilungen führen kann.

Aufgrund diffuser Inhalte und der Schwierigkeit, diese zu benennen, ist es sehr komplex, den Sinn einer Organisation zu definieren. Laut Organisationsforscher Karl E. Weick ist es „letztlich [...] nie offensichtlich und objektiv oder rein rational erkennbar, was Sinn und Zweck des eigenen Business ist“ (Weick 1995:85 zitiert in Fink/Moeller 2018:41f). Wichtiger ist primär, dass der Purpose dazu beiträgt, eine wesentliche Wirkung zu erzielen (vgl. Fink/Moeller 2018:91). Für das Erfüllen der Sinnfunktion ist der Sinninhalt theoretisch irrelevant, vorrangig entscheidend ist, ob dieser die Komplexität reduziert (vgl. ebd.:30).

3.1.2.2 Implementierung in der Praxis: Die fünf Disziplinen

Die Veränderung von Organisationen findet durch Entscheidungen, insbesondere durch Beschlüsse über die Entscheidungsprämissen (Strukturen, an denen sich der alltägliche Fluss von Entscheidungen ausrichtet) statt. Dafür muss ein Zusammenhang zwischen bestehenden Problemen und neuen Ideen und Methoden der Umsetzung hergestellt werden. Damit einhergehend ist für einen wirksamen Veränderungsprozess in Bezug auf Purpose, eine Verankerung in der Unternehmenskultur notwendig (vgl. Fink/Moeller 2018:63ff).

Im Folgenden wird der Ansatz der fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations genauer vorgestellt. Diese sollen darstellen, wie Unternehmen auf einen angestrebten Purpose ausgerichtet werden können. Die vorab größte Schwierigkeit sehen Fink und Moeller darin, Unternehmen als schwer zu steuerndes System aus Kommunikation und Entscheidungen erfolgreich mit Sinn zu beeinflussen. Hier ist von elementarer Bedeutung, die Ansatzpunkte und Hebel auszumachen, mit deren Hilfe eine Organisation gesteuert werden kann. Für den Wandel hin zu einer Purpose Driven Organization dienen Methoden und Maßnahmen zunächst eher als Anregungen. Vielmehr ist es notwendig, eine Organisation als Ganzes zu betrachten, die Entscheidungsprämissen und die Umweltrelationen geben dabei die genannten Ansatz- und Hebelpunkte (vgl. Fink/Moeller 2018:77ff).

Dominanter Purpose

Die erste Disziplin bezieht sich auf Praktiken und Ausgestaltungen, welche sich mit der Definition des Purpose, des Findens und Gebens von Sinn, der Operationalisierung von Purpose und des Schaffens von Raum für diesen befasst (vgl. Fink/Moeller 2018:89f). Dem Purpose wird hier ein starkes Gewicht in Bezug auf Entwicklung und Selbststeuerung zugesprochen. Dieser soll dauerhaft im Fokus der Aufmerksamkeit bleiben, um zum Treiber, Orientierungs- und Richtungsgeber zu werden. Im betrieblichen Alltag sollte jede Entscheidung mit Blick auf eine bestmögliche Übereinstimmung mit dem Purpose überprüft und ggf. weiterentwickelt werden, sodass alle unternehmerischen Prozesse am Purpose ausgerichtet werden (vgl. ebd.:102). Während das angestrebte Ergebnis als das Erreichen des Purpose definiert ist, bleiben die Mittel und Wege, dieses zu erreichen, offen, um lediglich eine Orientierung zu bieten, ohne starke Kontrolle zu verüben. Vielmehr wird sich auf die grundsätzlichen Erwartungen und Ziele konzentriert, dabei werden Beobachtungs- und Reflexionsprozesse etabliert (vgl. ebd.:105).

Hierbei ist essenziell, dass sich Unternehmen in dieser Betrachtung als Teil eines größeren Systems sehen. Dadurch entsteht ein gemeinsamer Entwicklungsprozess zwischen Unternehmen, Stakeholdern und Umwelt, wodurch sich Organisationen aktiv, bewusst und kontinuierlich mit den Perspektiven der Stakeholder auseinandersetzen, diese offen thematisieren und zugleich versuchen, das Ökosystem mit dem eigenen Purpose zu beeinflussen (vgl. ebd.:80f).

Kodifizierte Selbstorganisation

Hierbei handelt es sich um die Kombination von Selbstorganisation und einem klaren Regelwerk, da Purpose als alleinige, dominante Entscheidungsprämisse noch nicht zu einer Purpose Driven Organization führt. Der Purpose gibt dabei Flexibilität, Entwicklungsfähigkeit, Orientierung und Motivation, wodurch auf wechselnde Verhältnisse und neue Möglichkeiten flexibel eingegangen werden kann. Es sollte dabei nicht auf formale Rollen- und Kommunikationswege verzichtet werden, welche einen Organisationsvorteil bieten. Ferner sollten Autonomie und Selbstorganisation integriert werden, welche im Kontext von Volatilität und Vielfalt essenziell sind (vgl. Fink/Moeller 2018:81ff).

Ganzheitliche Partnerschaft

In der ganzheitlichen Partnerschaft handelt es sich um die partnerschaftliche Beziehung zwischen Mensch und Unternehmen. Beschäftigte werden nicht als Mittel, sondern als Zweck gesehen, wodurch der Faktor Personal zunehmend einflussreicher wird (vgl. Fink/Moeller 2018:129f). Dafür wird in der Personalauswahl stark auf „Purpose Fit“ gesetzt und darauf geachtet, dass Mitarbeiter über Kompetenzen in Bezug auf Selbstmanagement, persönliche Weiterentwicklung und Selbsterkenntnis verfügen. Der gesellschaftliche Wertewandel, die schwierigere Trennung von Beruf und Privatem sowie die weitgehende Sicherung von materiellen Bedürfnissen führen dazu, dass Sinn, Autonomie und Entwicklungsmöglichkeiten für viele Menschen zum zentralen Motiv werden (vgl. ebd.:84f).

Superflexible Vertrauenskultur

Fink und Moeller sehen für Purpose Driven Organizations Vertrauen, Kooperation, Gleichberechtigung, Achtsamkeit sowie Lernen und Agilität mit den kulturellen Kernelementen Superflexibilität (Resilienz und agile Weiterentwicklung) und Vertrauen als fundamental an. Die Kultur bildet sich über die Zeit zwar von selbst, trotzdem kann sie verändert, beobachtet und reflektiert werden. Leitbildprozesse können helfen, kulturelle Präferenzen zu klären und Impulse für die Ausgestaltung anderer Entscheidungsprämissen zu liefern (vgl. Fink/Moeller 2018:85f).

Co-Evolution im Ökosystem

Das Zusammenspiel der Parteien eines Business-Ökosystems kann den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt vorantreiben. Unternehmen sollten

dabei immer im relativen Verhältnis zu ihrer Umwelt verstanden werden, da sie sich mit ihr in einer Co-Evolution weiterentwickeln. Der Progress und die Zusammenarbeit im Ökosystem als ein fundamentaler Teil der Wertschöpfung stellt einen wichtigen Faktor in der Gestaltung von Purpose Driven Organizations dar. Wichtig ist, dass die Integration im Ökosystem unter einem gemeinsamen Purpose erfolgt, da eine Fokussierung auf die eigenen Vorteile diese Beziehung zur Umwelt ruinieren würde (vgl. Fink/Moeller 2018:159ff).

3.1.2.3 Umgang mit Zielkonflikten

Die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder Gruppen an ein Unternehmen sind i. d. R. sehr different und volatil. Mit zunehmender Komplexität steigen auch die Widersprüche, die Unternehmen bewältigen, priorisieren und erfüllen müssen. Beispiele für diese Paradoxien sind „lokal – global“ und „Vertrauen – Kontrolle“. Für diese widersprüchlichen Entscheidungen ist Purpose für die Steuerung des Entscheidungsgeschehens hilfreich (vgl. Fink/Moeller 2018:18-21).

3.1.2.4 Einfluss auf die Unternehmensperformance

Studien des Managementprofessors Morton Hansen belegen, dass für Leistung Sinnorientierung bei Mitarbeitern nach Leidenschaft die wichtigste Eigenschaft ist. Er untersuchte in einer empirischen Studie mit 5.000 Mitarbeitern, welche Faktoren Mitarbeiter mit sehr hohen Leistungen von anderen unterscheiden. Leidenschaft scheint eine gute Voraussetzung zu sein, Sinn für größere Erfolge jedoch ebenfalls notwendig. Eine Kombination dieser führt durch die Intensität der Arbeitsstunden zu dem größten Erfolg (siehe Tab. 3) (vgl. Fink/Moeller 2018:31f).

	Purpose Hoch	Purpose Niedrig
Leidenschaft Hoch	80. Perzentile ⁴	20. Perzentile
Leidenschaft Niedrig	64. Perzentile	10. Perzentile

Tabelle 3: Leistungsniveau in Abhängigkeit von Purpose und Leidenschaft (angepasst durch die Verfasserin, Fink/Moeller 2018:32)

In einer weiteren, vom Korn Ferry Institute durchgeführten Studie zeigte sich, dass Purpose Driven Organizations aus der Konsumgüterbranche, gemessen an der Kennzahl „Compound Annual Growth Rate“ (CAGR), von 2011 bis 2015

⁴ 80% der Mitarbeiter haben ein niedrigeres Leistungsniveau, 20% ein höheres.

viermal so schnell wie vergleichbare Unternehmen derselben Branche im S&P 500 Index⁵ wuchsen. Purpose Driven Organizations scheinen darüber hinaus weitere Leistungsvorteile durch den Purpose zu genießen, z. B. im Umgang mit Lieferanten, in der Gewinnung jüngerer Mitarbeiter und neuer Kunden, in effektiveren Entscheidungsprozessen, der Unterstützung von Durchbruchsinnovationen und der generell verbesserten Zusammenarbeit (vgl. ebd.:34f).

Wie in Kapitel 2 aufgefasst, führt Purpose jedoch nur zu einer gesteigerten Leistung, wenn dieser aktiv in der Organisationssteuerung genutzt und im gesamten Unternehmen gelebt wird. Alternativ kann ein Purpose als reiner Motivations- und Kulturfaktor genutzt werden, dann erreichen Unternehmen i. d. R. jedoch nur durchschnittliche finanzielle Leistungen (vgl. Fink/Moeller 2018:36).

Die direkte Messbarkeit des Purpose anhand von Kennzahlen sehen Fink und Moeller als schwierig an. Einen Ansatzpunkt nehmen sie in der Erstellung der Gemeinwohlbilanz wahr, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

3.2 Abgrenzung zur Gemeinwohlökonomie und dem Verantwortungseigentum

Im Folgenden wird eine kurze Abgrenzung der vorgestellten Ansätze zu der Gemeinwohlökonomie und dem Verantwortungseigentum vorgenommen, um zu untersuchen, ob diese aufgrund ihrer verschiedenen Herangehensweise an die Thematik für die Beantwortung der Forschungsfrage relevante, von den Ansätzen nach Edmans und Fink und Moeller abweichende, Erkenntnisse bieten.

3.2.1 Die Gemeinwohlökonomie nach Christian Felber

Die „Gemeinwohlökonomie“ (GWÖ), initiiert von Christian Felber, stellt ein alternatives Wirtschaftsprogramm dar, welches die Idee der Ermittlung des Beitrages, den ein Unternehmen zum Gemeinwohl leistet, verfolgt und diesen mithilfe eines Punktesystems über die Gemeinwohl-Bilanz ermittelt (vgl. Gemeinwohlökonomie 2021). In dieser wird gemessen, inwieweit die Aspekte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz sowie

⁵ Ein von Standard und Poor's veröffentlichter Index, der die Aktien von 500 der größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen umfasst (vgl. Heldt 2018).

Mitentscheidung in Bezug auf Kunden, Zulieferer, Eigentümer, Mitarbeiter und der Gesellschaft im Handeln berücksichtigt werden (vgl. ecogood - Economy for the Common Good - official 2019:1:38-2:04). Die GWÖ stellt Mensch und Umwelt anstelle des Profits in den Mittelpunkt. Dabei beruht diese wie eine Marktwirtschaft auf privaten Unternehmen, welche allerdings nicht nach dem größten Finanzgewinn, sondern nach dem größtmöglichen Gemeinwohl streben (vgl. Baumast/Pape 2019:340). Ein Anreiz wird gegeben, indem die Unternehmen, die sozial verantwortungsvoll, ökologisch, demokratisch und solidarisch handeln, in Zukunft rechtliche Vorteile und Marktanreize, bspw. durch Steuererlassungen und günstige Kredite, erhalten sollen. Das Ziel der GWÖ ist es, ökologische, ethische und regionale Produkte und Dienstleistungen günstiger und attraktiver anbieten zu können als weniger verantwortungsbewusst handelnde Mitbewerber (vgl. ecogood - Economy for the Common Good - official 2019:2:27-2:43).

Der Nutzen, den die GW-Bilanz liefert, setzt sich aus den positiven Auswirkungen auf die Gesellschaft, den Markt und die Organisation auf wirtschaftlicher und politischer Ebene zusammen.

Für die Gesellschaft sollen gemeinsame Werte geschaffen, der Erhalt von Natur und Umwelt unterstützt, faire und nachhaltige Produkte vorgebracht und dadurch eine höhere Lebensqualität geschaffen werden. Da die GW-Bilanz öffentlich einsehbar ist, wird eine vollständige Transparenz in Bezug auf Verantwortungsübernahme geboten. In Bezug auf den Markt soll, durch die Sichtbarkeit des Beitrags zum Gemeinwohl, die Attraktivität gesteigert und Differenzierbarkeit geschaffen werden. Zukünftig sollen Marktanreize und rechtliche Vorteile für bilanzierende Unternehmen gewährleistet werden, diese befinden sich jedoch noch im Prozess. Für die Organisation soll, durch die systematische Betrachtung der Aktivitäten in Bezug auf alle Stakeholder in Form eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements, das Beziehungsmanagement qualitativ aufgewertet und die Kooperationen mit Geschäftspartnern vertieft werden. Des Weiteren verdeutlicht die GW-Bilanz, wo Entwicklungspotenzial besteht, wodurch Innovationsimpulse entstehen und sich die Unternehmensstrategie werteorientiert anpassen kann. Dieses kann wiederum die Motivation der Beschäftigten steigern (vgl. Gemeinwohlökonomie 2021).

Die GWÖ bietet eine sehr konkrete Grundlage und zeichnet sich durch die direkte Wirksamkeit durch Rechtsverbindlichkeit, Messbarkeit und Vergleichbarkeit aus. Felber führt an, dass Nachhaltigkeitsberichte o.ä. wenig zielführend sind, solange sich unethisch verhaltende Unternehmen, durch das preiswertere Anbieten von Produkten und Dienstleistungen, trotzdem im preislichen Vorteil befinden (vgl. Felber 2018:197f). Auch wenn die GWÖ eher werte- als purpose-bezogen ist und die Steigerung des unternehmerischen Erfolgs nicht im Fokus liegt, so bietet sie durch ihre klare Messbarkeit des sozialverantwortungsbewussten Handelns trotzdem eine Orientierung bzgl. der Messung der Auswirkungen des Purpose auf den unternehmerischen Erfolg. Wie die vorhergehenden Ansätze nach Edmans sowie Fink und Moeller, sieht auch die GWÖ Profit als ein Mittel zum Erreichen des Zweckes, dieser besteht in diesem Falle in der Mehrung des Gemeinwohls (vgl. Gemeinwohlökonomie 2021).

Die Kombination aus den Erkenntnissen der vorherigen Ansätze, welche sich stärker auf die Implementierung und Verankerung des Purpose beziehen, mit den Erkenntnissen zur Messung des Beitrages zum Gemeinwohl, liefert hilfreiches Wissen für die Erstellung der Purpose Scorecard. Dabei wird von der Verfasserin angenommen, dass Purpose Driven und gemeinwohlorientierte Organisationen ähnliche Absichten verfolgen, d. h. Purpose Driven Organizations auch gemeinwohlorientiert handeln.

3.2.2 Das Verantwortungseigentum nach Armin Steuernagel, Alexander Kühl, Adrian und Achim Hensen

Das „Verantwortungseigentum“ nach Armin Steuernagel, Alexander Kühl, Adrian und Achim Hensen beabsichtigt, durch eine neue Eigentumsart sicherzustellen, dass Unternehmen vorrangig der Verwirklichung des Unternehmenszweckes und nicht dem Gewinnstreben der Anteilseigner dienen. Durch das Verantwortungseigentum soll vermieden werden, dass Unternehmen von unbekanntem Fremdeigentümern geführt werden, da diese häufig nicht wahrnehmen, was „Renditevorgaben wirklich für Mensch und Umwelt bedeuten“ (Fink/Moeller 2018:184). Entscheidungen sollen nur von Personen getroffen werden können, die dem Unternehmen durch ihre Mitarbeit verbunden sind und demnach die Auswirkungen ihrer Entscheidungen wahrnehmen und einschätzen können (vgl. ebd.:184).

Die Gründer des Verantwortungseigentums intendieren, denjenigen, die in einem Unternehmen nicht die private Gewinnmaximierung sehen, mit Lösungen zu unterstützen und zu ermöglichen, Purpose auch in der Eigentümerstruktur zu verankern. Sie streben an, eine Rechtsform „Verantwortungseigentum“ als ein bindendes und glaubwürdiges Versprechen gegenüber allen Stakeholdern zu erreichen. In größeren Unternehmen wird Verantwortungseigentum oft durch Unternehmensstiftungen wie bspw. bei Bosch oder Zeiss erlangt, allerdings sind diese aufwendig und wenig flexibel und daher nur selten für kleine oder mittelständische Unternehmen geeignet. Um diesen Unternehmen zum Verantwortungseigentum zu verhelfen, wurde die Purpose Stiftung gegründet, welche durch ihre Beteiligung an den Unternehmen die Unabhängigkeit und die Gewinnverwendung gemäß des Verantwortungseigentums sicherstellt. In Bezug auf Selbstbestimmung und unternehmerische Eigenverantwortung sind die Unternehmen jedoch weiterhin autonom und können dadurch ihren Sinn verfolgen. Das Verantwortungseigentum visiert Veränderungen in drei Bereichen an. Zunächst sollen Gewinne nicht zur privaten Bereicherung oder Vermögensanlage genutzt werden, sondern für die Zukunft des Unternehmens reinvestiert oder für die Bezahlung von Kapitalkosten genutzt werden. Es sollen alle an dem Unternehmen beteiligten Menschen anständig leben können, sich jedoch nicht auf Kosten eines Unternehmensverkaufs bereichern. Daher kann das Vermögen des Unternehmens nicht privatisiert werden. Des Weiteren sollen alle Entscheidungen nur von aktuell im Unternehmen beschäftigten Personen ausgeübt werden können. Überdies hält die Purpose Stiftung ein Vetorecht an den mitarbeitenden Unternehmen, wodurch ein Verkauf dieser ausgeschlossen ist und das Unternehmen langfristig seinem Sinn dienen kann (vgl. Fink/Moeller 2018:185f).

Im Gegensatz zu Edmans, der Aktionäre als verantwortungsvoll handelnde Stakeholder sieht, die für ein größeres Ziel investieren, werden die Shareholder in diesem Ansatz als unbekannte Fremdeigentümer gesehen, welche im Zweifelsfall nicht im Interesse der Gesellschaft handeln. Auch hier wird der Purpose nicht quantifiziert, sondern es geht vielmehr darum, sicherzustellen, dass es einem Unternehmen zunächst überhaupt ermöglicht wird, seinen Sinn zu verfolgen.

3.3 Wichtigste gemeinsame Kriterien und Ansätze für die praktische Umsetzung

Die verschiedenen dargestellten Ansätze zur Implementierung des Purpose sowie zur Integration von gemeingeseftlich verantwortungsvollen Praktiken weisen in Bezug auf die zentralen Fragestellungen, Zielsetzungen und ihren Fokus in der Anwendung, Gemeinsamkeiten auf, nehmen Bezug auf ähnliche Grundannahmen, aber variieren in Fokus, Zielsetzung und Herangehensweise.

Alle beschriebenen Ansätze sehen eine Krise im aktuell vorherrschenden Wirtschaftssystem, welche sie durch die Weiterentwicklung dessen und durch die Integration neuer Praktiken hin zu einer integrativeren Form angehen wollen. Dabei soll ein Denkschwung angeregt werden, der sowohl für die Gesellschaft als auch die Organisationen funktioniert. Während Fink und Moeller sowie Edmans großen Wert auf den Purpose in der Erlangung einer sozialverträglichen Weiterentwicklung des aktuellen Wirtschaftssystems legen, plädieren die GWÖ und das Verantwortungseigentum für einen grundsätzlicheren Wandel.

Der Ansatz nach Edmans bietet eher Wissen in Bezug auf die Implementierung des Purpose und die positiven Auswirkungen dessen auf die Unternehmensperformance, hauptsächlich beschrieben durch empirisch untersuchte Praxisbeispiele, während sich Fink und Moeller zwar auch auf diese Faktoren konzentrieren, dazu aber verstärkt konkretere Werkzeuge und Herangehensweisen darstellen. Das Verantwortungseigentum hingegen konzentriert sich primär auf die Sicherstellung des Verfolgens eines eingeführten Unternehmenszweckes. Die GWÖ fokussiert sich auf die Messung des Beitrags zum Gemeinwohl. Konsens besteht allerdings darin, Profit nicht mehr als Ziel zu betrachten, sondern als Mittel, um den definierten Purpose zu erreichen. Nach Felber ist „Geld [...] nur das Mittel, das dem Gemeinwohl dienen soll“ (2018:8). Für die Steigerung des unternehmerischen Erfolgs ist dabei ein tief integrierter Purpose notwendig, eine lediglich oberflächliche Implementierung hätte keine oder negative Auswirkungen. Während Edmans den Purpose darin sieht, aus intrinsischer Motivation der Gesellschaft zu dienen, definieren Fink und Moeller den Inhalt des Purpose nicht weiter, sondern argumentieren, dass für das Erfüllen der Sinnfunktion der Sinninhalt theoretisch irrelevant ist, während es entscheidend ist, ob Komplexität und Kontingenz reduziert werden (vgl. Fink/Moeller 2018:30). Auf den Inhalt des

Purpose Statements wird im Verantwortungseigentum nicht genauer eingegangen, die GWÖ sieht diesen in der Maximierung des Gemeinwohls.

In Bezug auf die Implementierung des Purpose sind sich die Begründer einig, dass ein Purpose evolutiv implementiert und gelebt werden sollte, sowohl mit internen als auch externen Stakeholdern. Fink und Moeller formulieren durch die fünf Disziplinen konkrete Handlungsempfehlungen für die Implementierung des Purpose, während sich Edmans in seinem Ansatz für die Umsetzung des Purpose in die Praxis auf die Handlungsoptionen der Bürger, Investoren und des Unternehmens in Bezug auf Strategie, Betriebsmodell, Unternehmenskultur, Berichterstattung sowie Unternehmensführung bezieht. Auf die von Fink und Moeller betonte Bedeutung des Purpose als Energiegeber und Motivationstreiber bezieht sich Edmans nicht, es ließe sich jedoch durch die intrinsische Motivation, die der Purpose hervorrufen soll, darauf schließen. Bezüglich der Implementierung setzt die GWÖ sehr stark auf die Einführung der GW-Bilanz. Das Verantwortungseigentum fokussiert sich darauf, dass ein bereits implementierter Purpose uneingeschränkt verfolgt werden kann.

Bei Betrachtung der Einbindung der Stakeholder fallen ebenfalls einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf. Konsens besteht über die Wichtigkeit des durch den Purpose erhöhten Wert für die Gesellschaft, wobei alle Stakeholder eine sehr wichtige Rolle für das Erreichen dieses Mehrwertes bilden. Leichte Unterschiede bestehen lediglich in Ausmaß und Form des Involvierens der Stakeholder sowie dem tatsächlichen Einfluss dieser. Einigkeit besteht darüber, dass Beschäftigte als intrinsisch motiviert und intelligent angesehen werden sollten, die Prinzipal-Agenten-Theorie wird als nicht mehr zutreffend angesehen.

Als einziger der Ansätze bezieht sich Edmans auf Faktoren wie Managementgehälter, Aktionärsaktivismus und Aktienrückkäufe, die eher dem aktuell prädominanten Kapitalismus entsprechen, und sich u. a. auf die Art der betrachteten Organisationsformen zurückführen lassen könnte.

In Bezug auf den Umgang mit Zielkonflikten stimmen Edmans sowie Fink und Moeller überein, dass der Purpose eine ausschlaggebende Hilfestellung im Prozess der Entscheidungsabwägung bietet, Edmans spezifiziert den Umgang mit Zielkonflikten durch drei Prinzipien für den Entscheidungsprozess etwas weiter (siehe Abschnitt 3.1.1.5). Die GWÖ und das Verantwortungseigentum bieten in Hinsicht auf entstehende Zielkonflikte keine direkten Erkenntnisse.

Als letzte zentrale Fragestellung wird der Ansatz der Konzepte bzgl. des Einflusses des Purpose auf die Unternehmensperformance analysiert. Edmans sowie Fink und Moeller geben zwar diverse konkrete Beispiele und Belege an, jedoch wird der Purpose als ein eher immaterieller Wert gesehen, über den trotzdem berichtet werden kann. Den Haupttreiber der erhöhten Wertschöpfung sieht Edmans in den sehr guten Leistungen des Unternehmens und der Beschäftigten, hervorgerufen durch den klar priorisierenden Purpose. Die GWÖ bietet durch die GW-Bilanz eine gute Messweise des sozial verantwortungsbewussten Handelns, allerdings findet diese eher qualitativ statt und bezieht sich nicht auf den unternehmerischen Erfolg.

3.4 Praktische Anwendung der Ansätze und Fazit

Alle der aufgeführten Ansätze können von wirtschaftenden Unternehmen ausgeübt werden. Der Ansatz der „5 Disziplinen“ nach Fink und Moeller sowie die GWÖ beziehen sich darüber hinaus auch auf nicht privatwirtschaftliche Organisationen wie z. B. Schulen oder NGOs. Unternehmen können über diese Ansätze hinaus eine Reihe weiterer Konzepte nutzen, um sich zu einer Purpose Driven Organization zu entwickeln. Diese werden bspw. in Magazinen wie dem Harvard Business Review, dem McKinsey Quarterly oder dem Deloitte Review beschrieben und im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgegriffen. Welcher der dargestellten Ansätze von einem Unternehmen angewendet wird, hängt von der Intention der Implementierung des Purpose, der Fokussierung sowie dem Status Quo ab. Die Ansätze nach Edmans sowie Fink und Moeller bieten eine gewisse Flexibilität, es handelt sich hierbei um einen längeren und kontinuierlichen Prozess, so dass zunächst auch in Teilschritten vorgegangen werden kann. In Bezug auf die GWÖ und das Verantwortungseigentum handelt es sich um weniger flexible Prozesse.

Zwar besteht Einigkeit, dass die Erfüllung des Purpose das oberste Ziel ist, allerdings betont Edmans auch, dass zugleich Wert für die Investoren in Form von Profit geschaffen werden sollte, da er diese ebenfalls als Teil der Gesellschaft ansieht und ohne sie neue Herausforderungen für das Gemeinwohl entstünden. Im Gegensatz zu dieser durchaus kapitalistisch geprägten Ansicht Edmans,

erklären Fink und Moeller ihre Annahmen mit sozial- und systemtheoretischem Hintergrund. Die variierenden Herangehensweisen an das Thema liegen vermutlich an den verschiedenen betrachteten Unternehmensformen, der geographische Ausrichtung (Europa, Nordamerika), der individuellen Fokussierung der Begründer sowie den generellen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen.

Durch die verschiedenen Herangehensweisen und Hintergründe dieser Konzepte ergeben sich hilfreiche Erkenntnisse in Bezug auf die nachhaltige Implementierung des Purpose in der Unternehmenskultur sowie auf die Messbarkeit der Auswirkungen des Purpose auf den unternehmerischen Erfolg. Um diese Erkenntnisse nun weiter zu konkretisieren und eine Messbarkeit des Purpose und dessen Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg zu prüfen, werden diese im folgenden Kapitel für die Erstellung einer Purpose Scorecard auf das Konzept der Balanced Scorecard übertragen.

4 Purpose messbar machen: Entwicklung einer Purpose Scorecard

Im Rahmen der ökologischen Dimension gibt es bereits verschiedene ausgereifte Ansätze, welche die Beiträge und Auswirkungen von Unternehmen auf die Umwelt messen (vgl. Süß 2019:195). Zu den Themen Soziales und Unternehmensführung sowie der generellen Messung der Auswirkung des Purpose auf den unternehmerischen Erfolg ist es dahingegen bisher wenig verbreitet, quantitative Messungen durchzuführen. Stattdessen wird i. d. R. lediglich der soziale Wert der aus dem Purpose resultierenden Aktivitäten gemessen, nicht aber der daraus folgende Mehrwert für das Unternehmen (vgl. Evans/Siesfeld 2020:142). Um diese Problematik anzugehen, wird im Folgenden die Erstellung und Anwendung einer Purpose Scorecard vorgestellt, welche durch die Sicherstellung der konkreten Messung ein Managementsystem darstellen soll. Dieses misst, optimiert und kommuniziert die strategische Rolle von Purpose in ihrer Auswirkung auf den unternehmerischen Erfolg.

Dafür wird zunächst auf das generelle Konzept der Balanced Scorecard (BSC) sowie auf die Abwandlung dieser auf die Purpose Scorecard eingegangen. Des Weiteren wird der Erstellungsprozess beschrieben, die entwickelte Scorecard vorgestellt und die Wahl der Kennzahlen knapp erläutert, bevor diese in Kapitel 5 in der Fallstudie auf das Unternehmen „Signify N.V.“ angewandt werden. Abgeschlossen wird das Kapitel mit den Einschränkungen in der Nutzung der Purpose Scorecard sowie mit einer Zusammenfassung und einem Zwischenfazit.

4.1 Konzept der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard beabsichtigt, dass die Unternehmensstrategie, ausgedrückt in Zielen und Kennzahlen, verständlich und greifbar wird und dadurch eine bessere Ausführung dieser gewährleistet wird (vgl. Evans 2002:2). Sie stellt demnach ein Bindeglied zwischen der Entwicklung und Umsetzung der Strategie dar. Die BSC strebt an, finanziellen und nicht-finanziellen, kurz- und langfristigen sowie qualitativen und quantitativen Erfolg, in Bezug auf definierte strategische Ziele zu messen. Diese werden einer der vier Leistungskategorien (Lernen und Wachstum, Prozessperspektive, Kundenperspektive und Finanzperspektive) zugeordnet und sollen, gemessen an Leistungskennzahlen, durch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, letztlich durch eine verbesserte Ausführung der

Strategie, zu unternehmerischem Erfolg führen (vgl. Kaplan/Norton 1992:71; Hansen/Schaltegger 2016:195f). Dabei wird durch die Zusammenfassung und Vereinfachung der Messweisen in verschiedene Bereiche und Sichtweisen und durch die Ergänzung traditioneller Finanzkennzahlen, die ausschließlich finanzielle Betrachtung durchbrochen (vgl. Evans 2002:27). Zudem wird auf die Ausgewogenheit in der Darstellung des Unternehmens, auf die Einbeziehung aller wichtigen Organisationseinheiten und auf die Kommunikation mit allen Mitarbeitern geachtet (vgl. Friedtag/Schmidt 2002:19).

4.2 Vorstellung der Purpose Scorecard

Purpose und Strategie sind zwei einerseits klar voneinander abgegrenzte, andererseits miteinander vernetzte Konzepte: Der Purpose sollte über der Strategie stehen, die Unternehmensstrategie aber auf die Erreichung des Purpose ausgerichtet sein (vgl. Kienbaum et al. 2020:11). Um zu untersuchen, wie sich der Purpose messen lässt, welcher Wertmaßstab dafür angelegt werden muss und ob diese Art der Beiträge für die Gesellschaft überhaupt quantifiziert werden können, wird im Folgenden die Erstellung und Bedeutung der Purpose Scorecard dargestellt. In dieser Scorecard werden explizit strategisch relevante soziale, ökologische und ethische Ziele integriert, orientiert an Hansen und Schalteggers „Sustainability Balanced Scorecard“ (vgl. 2016:194) sowie weiteren bestehenden Ansätzen zu internen Scorecards, bspw. nach Evans/Siesfeld (2020).

Da Purpose wenig greifbar scheint und verschiedene Definitionen bestehen, gestaltet sich die Messung dessen als komplex. Die Purpose Scorecard kann diesbezüglich eine Hilfestellung bieten, da sie die Informationen, die für die strategische Entwicklung eines Unternehmens in Bezug auf seinen Purpose von Bedeutung sind, zusammenfasst und dadurch eine einheitlich verständliche Ebene bietet. Dabei wird nicht direkt der Purpose gemessen, sondern die einzelnen Aspekte, Notwendigkeiten und Auswirkungen, ermöglicht durch Kennzahlen, die diese quantifizieren.

Die Purpose Scorecard vermittelt, welches Wissen und welche Fähigkeiten die Mitarbeiter benötigen (Mitarbeiterperspektive), um innovativ zu sein und die richtigen strategischen Fähigkeiten und Effizienzen (Prozessperspektive)

aufzubauen, die einen spezifischen Wert für den Markt (Kundenperspektive) liefern und letztlich zu einem höheren unternehmerischen Ergebnis (Finanzperspektive) führen (vgl. Friedag/Schmidt 2020). Die Mitarbeiter-, Prozess- und Kundenperspektiven beinhalten Aspekte, welche der implementierte Purpose fordert, beeinflusst und ermöglicht. In der Finanzperspektive werden die Auswirkungen dieser Unterziele zusammengeführt, welche den unternehmerischen Erfolg darstellen.

4.2.1 Erstellung der Purpose Scorecard

Die Purpose Scorecard wurde in einem systematischen Prozess erstellt, in welchem das theoretische Wissen über die Balanced Scorecard mit den erlangten Erkenntnissen über den Purpose verbunden wurde. Dabei wurde sich zunächst an einer klassischen Balanced Scorecard orientiert, jedoch wurden Abwandlungen im Schwerpunkt der Perspektiven vorgenommen.

Während die BSC trotz der Integration nicht-finanzieller Ziele auf die letzte Maximierung des ökonomischen Erfolgs abzielt, so ist die Purpose Scorecard primär auf die Erfüllung des Purpose ausgerichtet, wodurch eine Steigerung des Unternehmenserfolgs bei richtiger Implementierung erreicht werden kann. Die Finanzperspektive besteht weiterhin, um diese Auswirkung des Purpose auf den unternehmerischen Erfolg zu messen.

Die Entwicklung der Purpose Scorecard fand nach Matt H. Evans, orientiert an der Balanced Scorecard, in sieben Schritten über drei Phasen statt.

Phase 1: Strategische Grundlage

1. Eine klare Strategie entwickeln, kommunizieren und die Organisation danach ausrichten. Die Strategie wird am Purpose ausgerichtet und bildet die Grundlage für die Scorecard (vgl. Evans 2002:6ff). In diesem Fall wurde sich an Purpose und Strategie des Unternehmens „Signify N.V.“ orientiert.
2. Die wichtigsten strategischen Bereiche und Handlungsfelder werden bestimmt und voneinander abgegrenzt, dabei sollten pro Perspektive nicht mehr als fünf strategische Ziele definiert werden (vgl. ebd.:8f). Für diese wird analysiert, inwiefern sie durch den Purpose beeinflusst werden.
3. Es wird ein strategisches Raster über die vier Perspektiven für jedes der im zweiten Schritt als relevant definierten Ziele erstellt. Dafür wird die gesamte

Strategie in konkrete, verständliche Begriffe umgewandelt und zu einem zusammenhängenden strategischen Modell verbunden (vgl. ebd.:9-12).

Phase 2: Messung der Ziele

4. Für jedes strategische Ziel wird eine Messgröße (Kennzahl) festgelegt, welche das strategische Ziel widerspiegelt. Dabei wurde auf die Unterteilung in Früh- und Spätindikatoren geachtet (vgl. Evans 2002:13ff).
5. Für jede der definierten Messgrößen wird ein realistisches Ziel gesetzt, welches in Übereinstimmung mit den für das Erreichen verantwortlichen Personen vereinbart sein sollte. Ein Ansatzpunkt ist die Betrachtung vergangener Leistungen oder der Vergleich mit anderen Unternehmen (vgl. ebd.:16).
6. Maßnahmen, Initiativen und Projekte zum Vorantreiben der Strategie initiieren, damit die Ziele erreicht werden (vgl. ebd.:17).

Phase 3: Implementierung

7. Nach Erstellung der Scorecard, sollte diese in alle Teile der Organisation zu einem einheitlichen Managementprozess übertragen und implementiert werden, wodurch eine erfolgreiche Ausführung der Strategie und des Purpose ermöglicht wird (vgl. ebd.:20).

Die Purpose Scorecard sollte in einem flexiblen Prozess erstellt und auch nach Fertigstellung immer an sich ändernde Unternehmenssituationen angepasst, kontinuierlich getestet und modifiziert werden. Die Entwicklung der Scorecard sollte funktionsübergreifend über die Führungsebene, das mittlere Management und die nachgeordneten Ebenen stattfinden (vgl. Evans 2002:21ff).

4.2.2 Beispiel einer Purpose Scorecard

In Abbildung 10 ist die für das Unternehmen „Signify N.V.“ entwickelte Purpose Scorecard abgebildet. Auf die resultierenden Auswirkungen und eine genauere Erklärung der gewählten Kennzahlen wird in der Fallstudie in Kapitel 5 näher eingegangen.

Die integrierten strategischen Ziele und Kennzahlen wurden auf Grundlage des Purpose und der Strategie des Unternehmens ausgewählt, sodass es sich um keine Universallösung für jedes Unternehmen handelt, jedoch lassen sich einige Kennzahlen auch auf andere Organisationen übertragen.

Die in der Purpose Scorecard angegebenen Zielwerte orientieren sich, soweit vorhanden, an vergangenen Ergebnissen und Initiativen von „Signify N.V.“ sowie an erstrebenswerten Zielen.

Die abgebildeten Perspektiven bilden den jeweiligen Erfolg in Bezug auf strategische Unterziele ab. Daraus resultiert, durch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, eine verbesserte Ausführung des Purpose. Durch das Hervorheben der für den Purpose relevanten, strategischen Ziele wird aufgewiesen, welche Aspekte letztlich zum Unternehmenserfolg führen können. Die aufgeführten Ziele der Mitarbeiter-, Kunden- und Prozessperspektive resultieren in den Zielen der Finanzperspektive, welche widerspiegeln, inwiefern der Purpose das Finanzergebnis beeinflusst. Dieses zeigt sich bspw. in der Risikominderung, Marktbewertung und Kapitalkosten, nachhaltigen Umsätzen, der erhöhten Produktivität und Rentabilität sowie vermiedenen Kosten durch Ressourcenoptimierung und betriebliche Effizienz.

Da der Purpose und somit alle abgebildeten Perspektiven auf die letztliche Wertsteigerung für die Gesellschaft abzielen und diese beeinflussen, steht die Wertsteigerung für die Gesellschaft über der Purpose Scorecard.

Purpose messbar machen: Entwicklung einer Purpose Scorecard

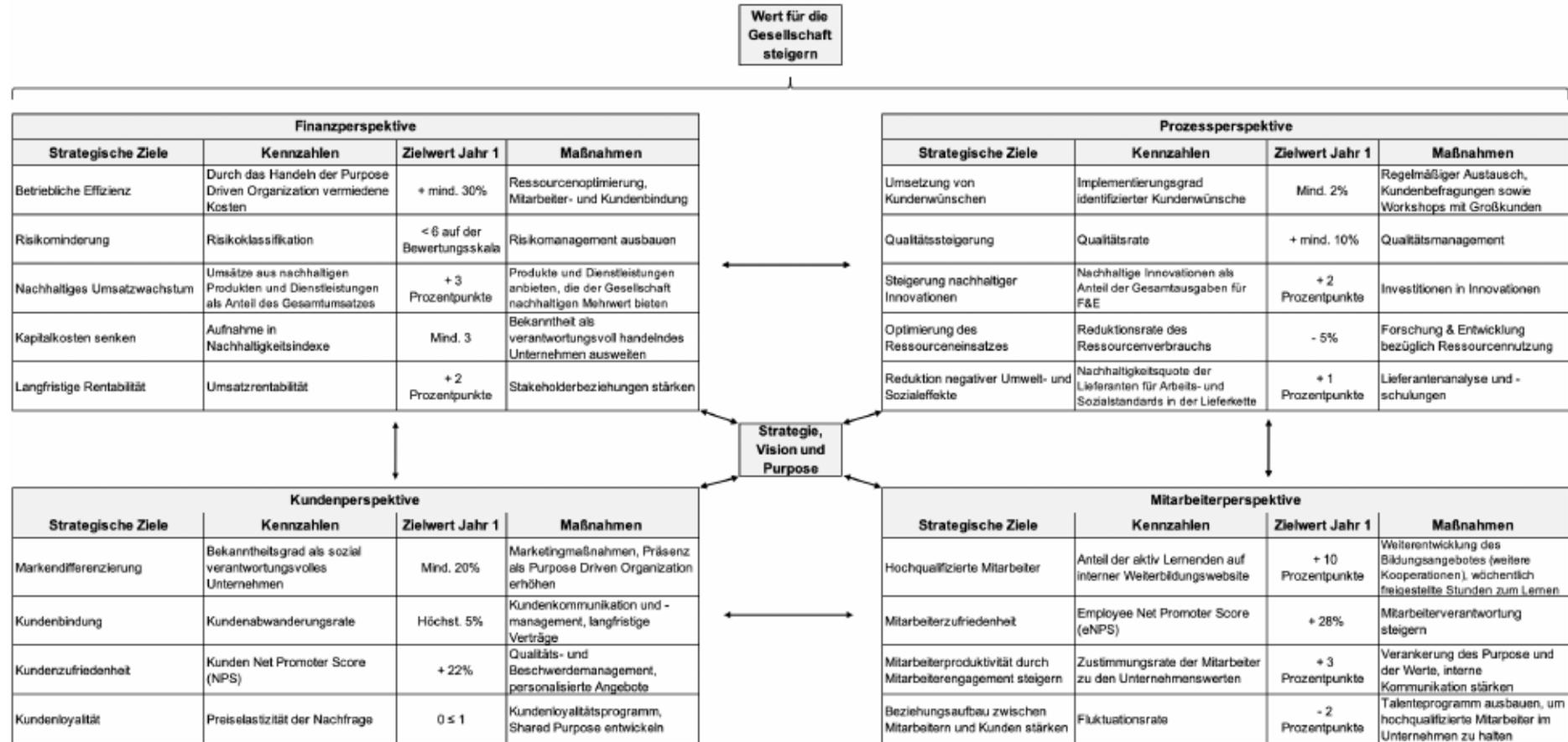


Abbildung 10: Purpose Scorecard (eigene Darstellung der Verfasserin)

Die ausführlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der strategischen Ziele lassen sich in der Strategy Map (siehe Abb. 11), erstellt nach Kaplan/Norton (2000), erkennen, in welcher die Schlüsselgrößen sowie die relevantesten Beziehungen hervorgehoben sind. Diese Abbildung zeigt, dass finanzielle Vorteile zusammengefasst aus vermiedenen Kosten, additionalen Umsätzen, geringeren Kapitalkosten sowie gesteigerter Produktivität und Profitabilität entstehen können.

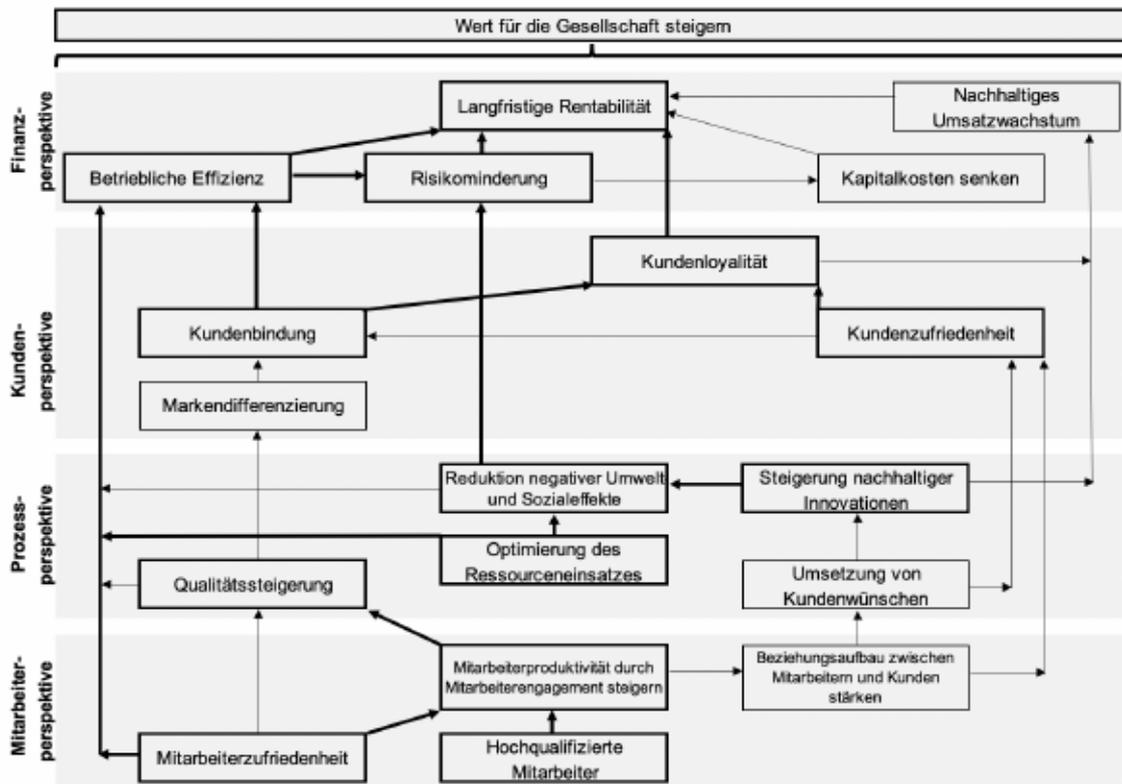


Abbildung 11: Strategy Map (eigene Darstellung der Verfasserin)

Einen großen Einfluss auf den langfristigen Erfolg nehmen die vermiedenen Kosten, welche durch gute Mitarbeiter- und Kundenbindung sowie optimierte Ressourcennutzung erreicht werden können. Die geringere Mitarbeiterfluktuation, erreicht durch das Engagement und die Zufriedenheit der Beschäftigten, ist aufgrund der hohen Kosten, die für das Ersetzen eines Mitarbeiters durch die Rekrutierung und Einarbeitung entstehen, sehr kosteneinsparend. Ähnlich verhält es sich mit der verringerten Kundenabwanderungsrate, da jeder neu akquirierter Kunde für ein Unternehmen sehr kostenintensiv sein kann. Weitere Kosten können durch die verringerte Nutzung von Energie, Produkt- und

Verpackungsmaterialien, geringeren Transportmengen sowie durch die Verwendung von wiederverwerteten Materialien und Abfallreduzierung vermieden werden (vgl. Evans/Siesfeld 2020:146ff). Das Engagement der Beschäftigten kann jedoch auch direkte positive Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg haben, da Organisationen mit einem Mitarbeiterengagement im obersten Quartil einen um 25% höheren Gewinn erzielen als Unternehmen mit Mitarbeiterengagement im untersten Quartil. Ein Anstieg von 10% der Zustimmung der Mitarbeiter zum Purpose oder der Mission des Unternehmens führt zu einer Verbesserung der Profitabilität sowie der Reduktion von Sicherheitsvorfällen, was durch weniger Mitarbeiterausfälle ebenfalls zu einem Anstieg der Produktivität führen kann (vgl. Evans/Siesfeld 2020:146). Die optimierte Ressourcennutzung kann ebenfalls nicht nur zu vermiedenen Kosten, sondern auch zu direkten Kostenauswirkungen durch betriebliche Effizienz führen (vgl. Gast et al. 2020b:8).

Ein weiterer, durch die Auswirkungen des Purpose auf die finanziellen Bedingungen und die operative Leistung des Unternehmens hervorgerufener Treiber des unternehmerischen Erfolgs ist die Risikominderung. Insbesondere das Versagen der Adressierung ökologischer und sozialer Risiken kann zu Betriebsunterbrechungen, Marktungleichgewichten, negativen regulatorischen Folgen und Reputationsschäden des Unternehmens führen. Bei unzureichender Beobachtung der Risiken können Unternehmen außerdem Geschäftsmöglichkeiten, welche sich durch die Risikovermeidung oder -reduzierung ergeben können, verpassen. Durch ein ausgeprägtes Risikomanagement hingegen werden relevante Risiken frühzeitig erkannt, sodass Anpassungs- sowie Abmilderungsstrategien entwickelt werden können. Diese können die operative Widerstandsfähigkeit durch die Vermeidung von Kosten und die Sichtung neuer, umsatzgenerierender Geschäftsfelder stärken und in einer höheren Marktbewertung resultieren (vgl. Evans/Siesfeld 2020:148f).

Durch Innovationen und die Einbeziehung von Kundenideen, entstehen neue Produkte und Dienstleistungen, welche zu einem erhöhten Marktanteil führen und additionalen nachhaltigen Umsätze generieren können. Insbesondere nachhaltige Produkte, wie z. B. recycelte Produkte, haben sehr hohe Wachstumsraten, teilweise mit einer CAGR, welche bis zu viermal so groß sein kann wie die konventioneller Produkte (vgl. ebd.:147f). Darüber hinaus beeinflusst der gute Ruf

einer Purpose Driven Organization den erzielten Umsatz durch höhere Kundenloyalität positiv. So sind zwei von drei Konsumenten bereit, für nachhaltige Marken einen Preisaufschlag zu bezahlen. Nach Qualität sind ethische und nachhaltige Geschäftspraktiken der zweitgrößte Grund für Kundentreue, während gute Unternehmensführung ca. 30% des Unternehmensimage ausmacht (vgl. ebd.:144f; Gast et al. 2020b:8).

Unternehmen, die klare soziale Verantwortung übernehmen, erzielen im Marktvergleich höhere Dreijahresrenditen und wiesen seltener Kurseinbrüche oder Insolvenz auf. Des Weiteren steigt das verwaltete Vermögen für nachhaltige Anlagen kontinuierlich und ESG-Kriterien werden bei Investitionen verstärkt berücksichtigt, sodass ein nachgewiesener Marktnutzen besteht. Transparente Berichterstattung, welche eine finanzielle Nachvollziehbarkeit darstellt, ermöglicht eine effizientere Bereitstellung von Kapital zur Förderung der langfristigen Nachhaltigkeit. Daher ist eine integrierte Berichterstattung über die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen des verantwortungsvollen Wirtschaftens unabdinglich und kann zu reduzierten Kapitalkosten führen (vgl. Evans/Siesfeld 2020:150; Gast et al. 2020b:8).

4.2.3 Erklärung der gewählten Kennzahlen

Die Wahl der Kennzahlen wurde auf das Unternehmen „Signify N.V.“ ausgerichtet, auf welches die Scorecard in der Fallstudie angewandt wird. Die Scorecard ist daher organisations- und kontextspezifisch, trotzdem gibt es einige Ziele und Kennzahlen, welche auf verschiedene Organisationen angewandt werden können.

Bei der Wahl der Kennzahlen wurde zunächst berücksichtigt, dass diese die Strategie sowie den Purpose konkret und transparent darstellen, um als Grundlage für eine zielgerichtete und wechselseitige Kommunikation zu dienen (vgl. Friedag/Schmidt 2002:47). Des Weiteren sollten sie, soweit möglich, Kosten und Nutzen der durch den Purpose hervorgerufenen Maßnahmen und daraus resultierenden Auswirkungen aufzeichnen.

Darüber hinaus wurde beachtet, dass diese sowohl intern mit bereits existierenden Messweisen und Kennzahlen vergleichbar als auch einheitlich mit Standardsätzen zur Messung sozialer Auswirkungen sind, sodass die Vergleichbarkeit zu Mitbewerbern gewährleistet wird (vgl. Evans/Siesfeld 2020:144). Daher wurde

sich bei der Wahl der Messgrößen einerseits an bestehenden, traditionellen Kennzahlen orientiert, andererseits wurden diese individuell angepasst und unter Beachtung der SMART-Methode weiterentwickelt, nach welcher spezifische, messbare, akzeptierte, realistische und terminierte Ziele angestrebt werden (vgl. Schröder 2018). Darüber hinaus wurde Wert auf eine Kombination von Früh- und Spätindikatoren gelegt, um einen zu starken Fokus auf Vergangenes zu vermeiden (vgl. Black Sun PLC 2016:2).

Für die Festlegung der strategischen Ziele und Kennzahlen wurden Inhalte aus dem Buch „Key Performance Indicators for Sustainable Management“ (vgl. Krause/Arora 2020) sowie die Erkenntnisse aus Kapitel 2 und 3 angewandt. Eine ausführliche Erläuterung der gewählten Kennzahlen und ihrer Auswirkungen erfolgt in der Fallstudie in Kapitel 5. Weiterführende Informationen in Form eines Kennzahlenprofils finden sich im Anhang (Anhang C).

4.3 Einschränkungen der Purpose Scorecard

Eine grundsätzliche Voraussetzung für die Anwendung der Purpose Scorecard ist der nachhaltig in der Unternehmenskultur implementierte Purpose.

Mögliche Einschränkungen der Purpose Scorecard können sich aus verschiedenen Situationen ergeben und gleichen in vielen Bereichen denen der Balanced Scorecard. Zunächst kann eine sogenannte „Biased Scorecard“ entstehen, in welcher nur Inhalte integriert werden, die einfach oder wünschenswert zu messen sind (vgl. Evans 2002:28). Es werden aufgrund persönlich gesetzter Prioritäten des jeweiligen Verfassers nur die Kennzahlen gewählt und die Ziele gemessen, denen eine persönliche Bedeutung zugesprochen wird (vgl. Friedag/Schmidt 2002:59). Des Weiteren kann ein Konflikt zwischen den Unternehmenszielen und der Fähigkeit eines Unternehmens, diese zu erreichen, entstehen, bspw. bei unrealistischen Zielsetzungen (vgl. Evans 2002:29). Dadurch entsteht zwar eine auf den ersten Blick erfolgsversprechende Purpose Scorecard, welche in der Anwendung aber keinen Mehrwert bietet.

Weitere Einschränkungen können sich durch ungenaue Informationen oder die unzureichende Möglichkeit der Messungen der Kennzahlen ergeben.

Darüber hinaus können Probleme entstehen, wenn im Entwicklungsprozess nur

einzelne Abteilungen oder Unternehmensebenen involviert werden und dadurch abteilungsübergreifend relevante Aspekte nicht ausreichend integriert werden. Des Weiteren sollte ein zu langanhaltender Erstellungsprozess, bspw. auf Grund von Perfektion oder fehlenden Messungen, vermieden werden, da die daraus resultierende Scorecard schnell veraltet sein wird. Während der Entwicklung sowie nach der Einführung sollte der Prozess für die volle Entfaltung der Möglichkeiten der Purpose Scorecard dynamisch sein, da sich Unternehmen und Ökosystem und damit einhergehend relevante Ziele und Kennzahlen im Laufe der Zeit verändern (vgl. Kaplan 1999:Folie 23; Friedag/Schmidt 2002:28). Eine Barriere kann sich auch ergeben, wenn die Scorecard nicht mit allen Mitarbeitern geteilt wird und dadurch die positiven Effekte der Scorecard als Kommunikationsmedium sowie die Vorteile in Bezug auf die interne Transparenz nicht zum Tragen kommen können (vgl. Kaplan 1999:Folie 23).

In der Anwendung der Purpose Scorecard sollte das Bewusstsein bestehen, dass diese keine Universallösung bietet, sodass für weitreichendere Einblicke auch andere Methoden berücksichtigt werden sollten.

4.4 Zusammenfassung und Fazit

Die Erstellung der Purpose Scorecard liefert relevante Erkenntnisse bzgl. der Frage, inwiefern sich ein implementierter Purpose auf den langfristigen Erfolg eines Unternehmens auswirken kann und das Handeln der Purpose Driven Organizations durch verschiedene Treiber zu langfristigen finanziellen Vorteilen führen kann. Der Aufwand für den Prozess der Implementierung und Verankerung des Purpose in der Organisation muss dabei jedoch auch berücksichtigt werden.

In Bezug auf die Mitarbeiterperspektive nehmen die organisatorischen Werte Einfluss, die bzgl. der Beschäftigten entscheidend für das Erreichen des Purpose sind. Die Mitarbeiter sollten sich durch Übereinstimmung der persönlichen Werte und den Unternehmenswerten und -purpose mit dem Unternehmen verbunden fühlen, wodurch die Talentgewinnung sowie Engagement, Zufriedenheit und Leistung steigen können, welche sich positiv auf die Profitabilität des Unternehmens auswirken. Ferner nehmen diese Faktoren Einfluss darauf, wie die Prozesse optimiert werden, um die Anforderungen der sozialen Gegebenheiten und

des Purpose zu erfüllen, wie z. B. die Ressourcenoptimierung, Innovationen und Qualitätssteigerung, welche sich wiederum auf die Kundenperspektive auswirken. Die hier integrierten Ziele beziehen sich überwiegend auf eine hohe Kundenzufriedenheit und -loyalität. Diese drei Perspektiven resultieren in den strategischen Zielen der Finanzperspektive, welche widerspiegeln, inwiefern der Purpose das Finanzergebnis beeinflusst. Der positive Effekt kann sich bspw. in der Risikominderung, Marktbewertung, geringeren Kapitalkosten, nachhaltigen zusätzlichen Umsätzen, der erhöhten Produktivität und Profitabilität sowie vermiedenen Kosten durch Ressourcenoptimierung und betriebliche Effizienz zeigen.

Ein tief verankerter Purpose scheint den unternehmerischen Erfolg messbar positiv beeinflussen zu können. Die zunächst hohen Kosten und Aufwände für die Implementierung des Purpose und für die damit einhergehenden Investitionen resultieren in der Theorie langfristig in finanziellen Vorteilen. Bei einem oberflächlich implementierten Purpose müssen die positiven Auswirkungen nicht zutreffen, evtl. können sogar negative Auswirkungen resultieren.

Beachtet werden sollte dabei die Wichtigkeit der Daten und Informationen, um eine Scorecard zu erzielen, welche zu realisierbaren Informationen führt. In diesem Zuge sollte auch berücksichtigt werden, welche Kennzahlen bereits im Unternehmen erhoben werden und welche dieser Messsysteme für die Purpose Scorecard abgewandelt werden können (vgl. Evans/Siesfeld 2020:143f).

Durch die Messung des Purpose und damit auch der relativen Bedeutung dessen auf den unternehmerischen Gesamterfolg lassen sich unternehmerische Initiativen für gesellschaftliche Belange gut gegen andere unternehmerische Bedürfnisse abwägen. Die Messung durch die Purpose Scorecard ermöglicht es Führungskräften, zu entscheiden, wann und wie Purpose geschäftsfördernd integriert werden kann. Dadurch können sowohl aktuell ausgeführte Aktivitäten mit sozialen Auswirkungen als auch das Potenzial zukünftiger Initiativen bewertet werden. Somit können Ressourcen besser zugeordnet als auch strategische Entscheidungen fundierter für das langfristige Wohl des Unternehmens getroffen werden (vgl. ebd.:142f).

5 Fallstudie „Signify N.V.“

Im folgenden Kapitel wird eine Fallstudie für das Unternehmen „Signify N.V.“, im Folgenden Signify, dargestellt, um die bisher erarbeitete Theorie aus einer praktischen Sichtweise zu betrachten. Das Unternehmen wird in Bezug auf die Implementierung, Ausrichtung und Messung des Purpose sowie die Auswirkungen des Purpose auf die Unternehmensperformance analysiert und mit der zuvor vorgestellten Theorie und der Purpose Scorecard verknüpft. Dadurch soll das Beispiel dieser Purpose Driven Organization relevante praktische Einblicke, inwiefern Purpose den langfristigen unternehmerischen Erfolg eines international agierenden Konzerns beeinflussen kann, bieten.

Ausgewählt wurde das Unternehmen Signify als Fallbeispiel, da die Verfasserin, durch eine Werkstudententätigkeit in der Geschäftsführung des DACH-Marktes, relevante Einblicke in das Unternehmen und den intern gelebten Purpose erhielt. Der Fall gewährt neue Einblicke, bestehende Annahmen können kritisch hinterfragt werden und neue Lösungsansätze gebildet werden.

In der Fallstudie wird eine deduktive Literaturanalyse durchgeführt: Anhand der in dem Fallbeispiel erarbeiteten Ergebnisse wird die bestehende Theorie geprüft. Genutzt wurden für die Erarbeitung von dem Unternehmen veröffentlichte Berichte und Bilanzen, in Thomson Reuters/Datastream veröffentlichte, unternehmens- und branchenbezogene Daten, von Dritten publizierte Informationen über das Unternehmen sowie die eigenen Erfahrungen der Verfasserin. Ein angestrebtes, persönliches Mitarbeiterinterview konnte leider aus Mangel eines geeigneten Teilnehmers nicht durchgeführt werden.

Zunächst werden das Unternehmen vorgestellt und für die Fallstudie relevante Informationen bzgl. des Purpose, der Werte und der Unternehmensstrategie geschildert. Im weiteren Verlauf wird die Purpose Scorecard auf Signify angewendet, die daraus resultierenden Erkenntnisse analysiert und mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens verbunden. Anschließend werden die erzielten Erkenntnisse in einer zusammenfassenden „Purpose SWOT“ dargestellt. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer resümierenden Gegenüberstellung der theoretischen Anforderungen und der praktischen Umsetzung bzgl. des Purpose bei Signify sowie einem Zwischenfazit.

5.1 Unternehmensprofil

Signify, ehemals Philips Lighting, ist ein niederländisches Unternehmen, welches als weltweit führender Anbieter von Beleuchtungslösungen für Privathaushalte und Geschäftskunden agiert. Signify ist in mehr als 70 Ländern am Markt präsent, beschäftigt ca. 38.000 Mitarbeiter und erzielte 2020 einen Umsatz von 6,5 Mrd. Euro. 2016 spaltete sich Philips Lighting von Royal Philips ab und ist seitdem als eigenständiges Unternehmen an der Amsterdamer Börse gelistet (vgl. Signify Netherlands N.V. 2021). 2018 erfolgte der Namenswechsel zu Signify, wobei weiterhin die Markenbezeichnung Philips verwendet werden darf (vgl. Signify N.V. 2018a). Durch den Namen „Signify“ soll ein stärkerer Fokus auf die essenzielle Bedeutung und Konnektivität des Lichtes als intelligente Sprache, die über reine Beleuchtung hinausgeht, gesetzt werden. Aus Sicht von Eric Rondolat, CEO von Signify, ist „Der Firmenname [...] ein klarer Ausdruck unserer strategischen Vision und unseres Ziels, das außergewöhnliche Potenzial von Licht für ein helleres Leben und eine bessere Welt zu erschließen“ (vgl. ebd.).

Die Angebote des Unternehmens unterteilen sich in die Bereiche Geschäftskunden und Endverbraucher. Im Bereich Geschäftskunden werden energieeffiziente, kundenspezifische LED-Beleuchtung, Beleuchtungssysteme und intelligente Lichtsteuerung sowie vernetzte Beleuchtungslösungen für das Internet der Dinge (IoT) angeboten. Für den Endverbraucher vertreibt Signify sowohl klassische Glühbirnen als auch Smart Home Beleuchtungen (Philips Hue, WiZ). Als neues Geschäftsfeld stärkte sich im Zuge der Corona-Pandemie das UV-C Licht. Die UV-C Strahlung bietet zur Neutralisierung des Virus ein effektives Mittel in verschiedenen Anwendungsbereichen.

Darüber hinaus verfolgt Signify sehr stark die Philosophie „Open Innovation“, es wird mit Universitäten, Instituten sowie Start-Ups zusammengearbeitet (vgl. Signify N.V. 2021c).

5.2 Purpose, Werte und Strategie bei Signify

Der Purpose des Unternehmens lautet „To unlock the extraordinary potential of light for brighter lives and a better world“⁶. Dieser soll durch Innovationskraft,

⁶ Unser Ziel ist es, das außerordentliche Potenzial von Licht zu nutzen, um für ein angenehmeres Leben und eine bessere Welt zu sorgen (vgl. Signify N.V. 2021a:2).

Nachhaltigkeit, Integrität und den Wunsch, das Leben der Menschen zu verbessern, erreicht werden, zusammenfassend formuliert in den Unternehmenswerten „Customer First“, „Greater Together“, „Game Changer“ und „Passion for Results“ (vgl. Signify N.V. 2021a:2).

Im Jahr 2020 modifizierte Signify seine Strategie unter dem Titel „Five Frontiers Strategy“, um sowohl die Herausforderungen der aktuellen Zeit als auch die sich aus globalen Veränderungen für den Beleuchtungsmarkt ergebenden Chancen zu berücksichtigen. Die Strategie betont das Ziel, weiterhin als Branchenführer zu agieren, die Zufriedenheit der Kunden und Beschäftigten zu erhöhen, Digitalisierung zu stärken, ein Wachstumsportfolio zu entwickeln und gleichzeitig Umwelt und Gesellschaft positiv zu beeinflussen. Die fünf Bereiche der Strategie lauten: „Customer Centricity“, „Differentiated Offers“, „Growth for Sustainability“, „Digitization“ und „Great Place to Work“. Der Purpose wird dabei als der richtungsweisende Nordstern für die Strategie bezeichnet (vgl. Signify N.V. 2021a:11). Darüber hinaus wurde im Jahr 2016 das Nachhaltigkeitsprogramm „Brighter Lives, Better World“ eingeführt, welches konkrete Nachhaltigkeitsstandards anstrebt und sehr stark mit Purpose und Werten verknüpft ist. Die für das Jahr 2020 angestrebten Ziele wurden alle erreicht, sodass ein neues Nachhaltigkeitsprogramm bis 2025 eingeleitet wurde, welches anvisiert, den positiven Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft zu verdoppeln. Die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen dienen dabei als strategischer Kompass (vgl. Signify N.V. 2021h). Des Weiteren strebt Signify an, durch ein CSR-Programm und die Signify Stiftung als mehrheitlich unabhängige Non-Profit-Organisation, nachhaltige Beleuchtungslösungen in Regionen, in denen die Menschen keinen Zugang zu Elektrizität haben, zu schaffen (vgl. Signify Foundation 2021), welches in Einklang mit dem Purpose des Unternehmens steht.

5.3 Anwendung auf das Fallbeispiel Signify

5.3.1 Implementierung und Kommunikation des Purpose bei Signify

Im Jahr 2016 wurden die Werte und der Purpose bei Philips Lighting eingeführt, diese wurden weltweit gemeinsam mit Beschäftigten aus allen Organisationsebenen definiert. Dafür wurden in Workshops, Mitarbeiterumfragen sowie in

Interviews mit Führungskräften erarbeitet, worauf die Mitarbeiter an dem Unternehmen stolz sind, was die Mitarbeiter einzigartig macht sowie welche Themen eingestellt werden sollten. Der im gemeinsamen Erstellungsprozess letztlich definierte Purpose zeigt, warum das Unternehmen existiert. Die Werte spiegeln die Zusammenarbeit wider, es sind die Prinzipien, welche die Mitarbeiter vorantreiben und vereinen, die den Purpose zum Leben erwecken (vgl. Signify 2016). Der von Signify hervorgehobene Faktor, dass der Purpose über alle Organisationsebenen mit verschiedenen Beschäftigten weltweit in einem dynamischen, kollektiven Prozess definiert wurde, geht einher mit der vorgestellten Theorie zum Thema Purpose-Entdeckung und -Implementierung, in denen die Wichtigkeit der Involvierung der Mitarbeiter betont wird.

Die interne und externe Kommunikation bzgl. des Purpose und der Unternehmenswerte findet über die Unternehmenskommunikation statt. Hinsichtlich der Kommunikation mit den Aktionären informiert Signify auf der Internetseite, dass für Transparenz und Austausch ein kontinuierlicher offener Dialog geführt und aktiver Kontakt mit den Investoren gepflegt wird. Dadurch sollen diese ausführlich über die Strategie sowie operative und finanzielle Entwicklungen informiert und dadurch die langfristigen Unternehmensziele in ihrer Umsetzung unterstützt werden. Quartalsweise werden vollständige Finanzergebnisse veröffentlicht und diese Ergebnisse in einer, für jeden zugänglichen, Telefonkonferenz kommuniziert (vgl. Signify N.V. 2021f). Auch wenn die Informationsdarlegung weit über die Finanzergebnisse hinausgeht, schien in der Wahrnehmung der Verfasserin der Fokus der Kommunikation mit dem obersten Managementteam sowie den Investoren jedoch nach wie vor auf den Quartalsergebnissen zu liegen. In der Kommunikation mit dem Managementteam nahmen jedoch kunden- und mitarbeiterfokussierte Projekte ebenfalls eine große Wichtigkeit ein.

In Bezug auf die Mitarbeiter werden laut Erfahrung der Verfasserin Unternehmenswerte und Purpose intensiv kommuniziert und gelebt. Es werden z. B. wöchentliche Newsletter mit relevanten aktuellen Themen um den Purpose, Diversität und Inklusion sowie Weiterbildung kommuniziert. Des Weiteren werden monatliche „Value Highlights“ bei regelmäßigen „Townhalls“ mit allen Mitarbeitern geteilt, in diesem Beispiel im DACH-Markt. Bei den „Value Highlights“ handelt es sich um positive Beispiele für das Erfüllen der Unternehmenswerte. Darüber hinaus werden der Purpose und die Unternehmenswerte intern sowie extern über

kurze aussagekräftige Videos geteilt.

Der Purpose und die Unternehmenswerte werden zwar intern und extern kommuniziert, wie groß die Bekanntheit des Purpose unter den Mitarbeitern oder Aktionären jedoch ist, wird nicht gemessen. Eine jährliche Stimmungsabfrage unter den Mitarbeitern, wie sehr die Unternehmenswerte tatsächlich gelebt werden, findet dagegen statt und wird im jährlichen Geschäftsbericht veröffentlicht (vgl. Signify N.V. 2021a:143). Insgesamt scheint die Kommunikation über Purpose und Unternehmenswerte mit den Empfehlungen der Theorie einherzugehen.

5.3.2 Messung des Einflusses des Purpose auf den langfristigen Erfolg bei Signify

Bezüglich der direkten Messung der Auswirkungen des Purpose auf den langfristigen Erfolg veröffentlicht Signify keine unmittelbaren Informationen, jedoch werden im jährlichen Geschäftsbericht sowie in weiterführenden Nachhaltigkeitsberichten, detaillierte Informationen bezüglich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Einflüsse und Auswirkungen des Unternehmens geteilt (vgl. Signify N.V. 2021b:3). Des Weiteren wird in Zusammenarbeit mit externen Institutionen, wie z. B. Ecovadis, Sustainalytics, MSCI⁷ ESG-Rating und dem Carbon Disclosure Project, die ESG-Leistung des Unternehmens bewertet. Dabei wurde Signify in vielen Bereichen, wie z. B. der Umweltberichterstattung, Lieferantenengagement, dem Management von ESG-Risiken, Nachhaltigkeitsleistung und CSR-Leistung als führend ausgezeichnet (vgl. Signify N.V. 2021g).

Das Unternehmen scheint sich demnach intensiv mit der Messung der Auswirkungen des vom Purpose gesteuerten Handelns des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft auseinanderzusetzen. Der Einfluss auf die Konzernfinanzen wird allerdings, sofern er gemessen würde, nicht geteilt. Dabei ist zu betonen, dass bei Signify das Thema Nachhaltigkeit zentral im Unternehmenszweck verankert ist, wodurch sich der Purpose inhaltlich anhand von ESG-Kriterien sehr gut bestimmen lässt, welches eine Messung dessen erleichtert.

Weitere quantitative Einblicke gewährt das Wertschöpfungsmodell (siehe Anhang B), welches den In- und Output aus den Bereichen Finanzen, Umwelt und Soziales, einhergehend mit den Auswirkungen auf die sechs angestrebten SDGs

⁷ Morgan Stanley Capital International.

und den Aktivitäten, die zum Erreichen des Purpose und des „Brighter Lives, Better World“-Programms notwendig sind, darstellt und soweit möglich monetarisiert. Dieses ermöglicht den Vergleich von Einflüssen und Auswirkungen und einen daraus resultierenden, effektiveren und effizienteren Entscheidungsprozess sowie einen ganzheitlichen Blick auf Risiken und Chancen, auch für den Konsumenten. Das Ziel des Unternehmens ist, ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten herzustellen und langfristige Wertschöpfung entlang dieser drei Dimensionen zu erreichen. Um diesbezügliche Fortschritte transparent zu gestalten, wird die jährliche Berichterstattung in Übereinstimmung mit den Schlüsselementen des IIRC-Rahmenwerks⁸ durchgeführt (vgl. Signify N.V. 2021b:3). Darüber hinaus werden Wert und Kosten für die Gesellschaft anhand der Impact Valuation (zu Deutsch: Wirkungsbewertung) (siehe Anhang A) identifiziert, dargestellt und verbessert. Auch hier werden Auswirkungen und externe Effekte monetarisiert und anhand von Schattenpreisen die Auswirkungen von Aktivitäten sowie gesellschaftlichen Kosten und Nutzen ermittelt. Während die traditionelle Berichterstattung nur In- und Output misst, werden in der Wirkungsbewertung Auswirkungen, Einflüsse und der Wert der Einflüsse auf das Wohlbefinden gemessen (vgl. Signify N.V. 2021c:4f).

Das Wertschöpfungsmodell, die Wirkungsbewertung und die generelle Messung der ESG-Leistung des Unternehmens geben bereits einen sehr fundierten Einblick in die quantifizierte Messung der purpose-bezogenen Aktivitäten. Für ein tieferes Verständnis der Auswirkungen des Purpose auf den unternehmerischen Erfolg wird im Folgenden die Purpose Scorecard auf Signify angewandt. Anschließend werden in Abschnitt 5.3.3 die daraus resultierenden Ergebnisse der Finanzperspektive mit weiteren finanziellen Kennzahlen in Bezug gesetzt und deren Entwicklung betrachtet.

In Tabelle 4, 5, 6 und 7 werden die Kernpunkte und Auswirkungen der einzelnen Kennzahlen, je strategischem Ziel, sowie inwiefern diese von Strategie und Purpose beeinflusst werden, für die Mitarbeiter-, Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive dargestellt.

⁸ International Integrated Reporting Council (zu Deutsch: Internationaler Rat für integrierte Berichterstattung).

Mitarbeiterperspektive	
Strategisches Ziel	Kennzahl
Hochqualifizierte Mitarbeiter	Anteil der aktiv Lernenden auf interner Weiterbildungswebsite
<p>Durch den Anteil der Mitarbeiter, die auf der internen Weiterbildungswebsite Learning@Signify (L@S) aktiv lernen, lässt sich das kontinuierliche Lernen und dadurch zunehmende Qualifikationsniveau der Beschäftigten messen. Nach eigener Erfahrung der Verfasserin wird sehr großen Wert auf das Konzept L@S gelegt, welches den Mitarbeitern ermöglicht, sich auf individuelle Art und Weise sowohl bzgl. Produktparten von Signify als auch in Kooperation mit externen renommierten Dienstleistern in Bezug auf fachbezogene und fachfremde, persönliche Themen weiterzubilden.</p> <p>Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter soll durch kontinuierliches Lernen und Mitgestaltung von neuen Lerninhalten fortlaufend gesteigert werden. In der Weiterbildung der Mitarbeiter wird eine Schlüsselrolle für das Erreichen des Purpose, durch Innovationen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, ihr Engagement und ihre Leistungen gesehen (vgl. Signify N.V. 2021a:144).</p>	
Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiter Net Promoter Score (eNPS)
<p>Anhand des Mitarbeiter Net Promoter Score (eNPS) wird die Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen einer quartalsweise stattfindenden Team-Umfrage ermittelt. Es wird die Wahrscheinlichkeit gemessen, dass Mitarbeiter das Unternehmen als großartigen Arbeitsplatz auf einer Skala von 1-10 weiterempfehlen. Die Antworten von 9 und 10 werden als Promotoren, 7 und 8 als Indifferente und 0 bis 6 als Detraktoren bezeichnet, betrachtet in % der Befragten.</p> <p>Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich positiv auf Engagement und Produktivität aus, was zu einer direkten Qualitätssteigerung und erhöhter Kundenzufriedenheit führen kann (vgl. Signify N.V. 2021a:143).</p>	
Mitarbeiterproduktivität durch Mitarbeiter Engagement steigern	Zustimmungsrate der Mitarbeiter zu den Unternehmenswerten
<p>Um die Produktivität der Mitarbeiter durch das erhöhte Engagement dieser zu messen, wird jährlich die Zustimmung der Mitarbeiter zu den Unternehmenswerten gemessen. Anhand dieser lässt sich feststellen, wie stark die theoretisch implementierten Wertevorstellungen des Unternehmens auch tatsächlich gelebt und von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Die Werte sollen den Beschäftigten aufweisen, wie der Purpose und die Kultur gelebt und wie gearbeitet wird (vgl. Signify N.V. 2021a:143). Bei Übereinstimmung der persönlichen und Unternehmenswerte kann die Auswirkung auf Mitarbeiterengagement, -bindung und -produktivität besonders hoch sein (vgl. Gast et al. 2020a:4).</p>	
Beziehungsaufbau zwischen Mitarbeitern und Kunden	Fluktuationsrate
<p>Um die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden zu messen, wird die Fluktuationsrate, welche die Personalbewegung im Unternehmen darstellt, betrachtet. Diese sollte sowohl im Vergleich zu den Vorjahren als auch zu anderen Unternehmen und Industrie Benchmarks verglichen werden. Beim Vergleich sollte auf die genaue Definition der Fluktuationsrate geachtet werden, da bei der Berechnung in den Grund der Mitarbeiterabgänge unterteilt werden kann (vgl. Krause/Arora 2020:318f).</p> <p>Eine hohe Fluktuationsrate deutet i. d. R. auf ein Problem in der Mitarbeiterbindung hin. Durch eine geringere Fluktuationsrate wird der Beziehungsaufbau zwischen Mitarbeitern und Kunden erleichtert (vgl. ebd.:318f), was für Signify, welches Kundenorientierung im Kern der Strategie und im Purpose definiert, von großer Bedeutung ist.</p>	

Tabelle 4: Balanced Scorecard: Mitarbeiterperspektive (eigene Darstellung der Verfasserin)

Prozessperspektive	
Strategisches Ziel	Kennzahl
Umsetzung von Kundenwünschen	Implementierungsgrad identifizierter Kundenwünsche
<p>Zur Messung der Umsetzung der Kundenwünsche kann der Implementierungsgrad dieser betrachtet werden. Einhergehend mit der Abfrage für den Kunden NPS können Kundenwünsche abgefragt, identifiziert, analysiert und langfristig die Anzahl der davon implementierten Wünsche gemessen werden (vgl. Fleig 2019).</p> <p>Durch die Umsetzung identifizierter Kundenwünsche kann die Einführung nachhaltiger Innovationen und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden, welche sich positiv auf die Umsätze auswirken kann.</p>	
Qualitätssteigerung	Qualitätsrate
<p>Um die Qualitätssteigerung zu bewerten, kann die Qualitätsrate in Bezug auf definierte Produkt- oder Dienstleistungsbereiche identifiziert werden.</p> <p>Um das außerordentliche Potenzial von Licht für die Schaffung eines Mehrwertes für die Gesellschaft zu nutzen, ist hohe Qualität notwendig. Dies kann zudem zu einer steigenden Bereitschaft der Kunden führen, einen höheren Preis zu bezahlen, welches in einer Umsatzsteigerung resultiert (vgl. Krause/Arora 2020:230).</p>	
Steigerung nachhaltiger Innovationen	Nachhaltige Innovationen als Anteil der Gesamtausgaben für F&E
<p>Anhand der Betrachtung dieser Kennzahl lässt sich die Steigerung der nachhaltigen Innovationen abbilden. Auch wenn die Innovationsquote keine Aussage über den Erfolg der Neuentwicklungen trifft, so gibt sie trotzdem einen Einblick in die generelle Innovationstätigkeit des Unternehmens (vgl. Signify N.V. 2021a:141).</p> <p>Die Steigerung nachhaltiger Innovationen führt zur Nutzung des außerordentlichen Potenzials von Licht für ein angenehmeres Leben und eine bessere Welt sowie langfristig zu nachhaltigem Umsatzwachstum.</p>	
Optimierung des Ressourceneinsatzes	Reduktionsrate des Ressourcenverbrauchs
<p>Indem die Veränderung des Ressourcenverbrauchs, optional unterteilt nach Art der Ressource, im Vergleich zu der Vorperiode bewertet wird, kann die Optimierung des Ressourceneinsatzes gemessen werden (vgl. Krause/Arora 2020:338).</p> <p>Diese wird durch den Purpose hervorgerufen, dabei wirkt sich die Ressourcenoptimierung primär positiv auf die Reduktion von Umwelt- und Sozialeffekten aus, welche finanziell in Kosteneinsparungen durch betriebliche Effizienz und Risikominderung resultieren (vgl. Gast et al. 2020b:8).</p>	
Reduktion negativer Umwelt- und Sozialeffekte	Nachhaltigkeitsquote der Lieferanten für Arbeits- und Sozialstandards in der Lieferkette
<p>Da negative Umwelt- und Sozialeffekte vermehrt in undurchsichtigen Lieferketten entstehen, werden die Arbeits- und Sozialstandards in der Lieferkette anhand der Nachhaltigkeitsleistung der Lieferanten gemessen. Diese wird anhand eines Verhaltenskodex, der Standards in den Bereichen Arbeit, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt, Ethik und Managementsysteme festlegt, durch regelmäßige Audits überwacht und durchgeführt. Bei Nicht-Konformität werden die Lieferanten bei der Behebung unterstützt und in der Umsetzung der Korrekturmaßnahmen kontrolliert (vgl. Signify N.V. 2021a:147f).</p> <p>Die Reduktion negativer Umwelt- und Sozialeffekte, hervorgerufen durch den Purpose („Better World“), beeinflusst die langfristige Rentabilität des Unternehmens durch Risikominderung und betriebliche Effizienz.</p>	

Tabelle 5: Balanced Scorecard: Prozessperspektive (eigene Darstellung der Verfasserin)

Kundenperspektive	
Strategisches Ziel	Kennzahl
Markendifferenzierung	Bekanntheitsgrad als Purpose Driven Organization
<p>Um die Markendifferenzierung zu messen, kann der Bekanntheitsgrad als sozial verantwortungsvolle, Purpose Driven Organization betrachtet werden (vgl. Krause/Arora 2020:173f).</p> <p>Durch den guten Ruf der Purpose Driven Organization sowie durch die Qualitätssteigerung wird eine Markendifferenzierung generiert, welche zu erhöhter Kundenbindung und -loyalität führt, welche wiederum in nachhaltigem Umsatzwachstum resultieren kann.</p>	
Kundenbindung	Kundenabwanderungsrate
<p>Anhand der Kundenabwanderungsrate lässt sich der anteilige Abgang der Kunden berechnen. Eine niedrige Kundenabwanderungsrate ist demnach ein Indikator für eine gute Kundenbindung (vgl. Krause/Arora 2020:150).</p> <p>Da jede Neukundenakquise in zusätzlichem Aufwand für das Unternehmen resultieren kann, führt die Kundenbindung automatisch zur Vermeidung von Kosten und höherer betrieblicher Effizienz. Des Weiteren drückt sie eine hohe Kundenzufriedenheit aus, ein integraler Bestandteil der Strategie des Unternehmens.</p>	
Kundenzufriedenheit steigern	Kunden NPS
<p>Mithilfe des Kunden NPS lässt sich die Kundenzufriedenheit messen, indem Kunden angeben, wie wahrscheinlich es ist, dass sie ein Produkt oder eine Dienstleistung des Unternehmens weiterempfehlen. Die Messung erfolgt äquivalent zu dem eNPS (vgl. Signify N.V. 2021a:10f).</p> <p>Die erhöhte Kundenzufriedenheit kann durch eine verbesserte Kundenbindung und -loyalität ebenfalls zur langfristigen Rentabilität des Unternehmens führen.</p>	
Kundenloyalität	Preiselastizität der Nachfrage
<p>Die Kundenloyalität kann anhand der Preiselastizität der Nachfrage gemessen werden, welche misst, wie empfindlich die Nachfrageänderung für ein Produkt auf eine Preisänderung reagiert. Diese ist i. d. R. negativ, d. h. Kunden reagieren auf eine Preiserhöhung meist mit reduzierter Nachfrage und umgekehrt. Dabei hängt die Preiselastizität der Nachfrage von der Art des Produktes oder der Dienstleistung sowie von der Verfügbarkeit von Substituten, dem Einkommen der Kunden, der Permanenz der Preisänderung, der absoluten Höhe des Preises und dem Grad des Luxus oder der Notwendigkeit des Gutes ab (vgl. Krause/Arora 2020:183f).</p> <p>Da Purpose Driven Organizations durch Markendifferenzierung oft höhere Kundenloyalität erreichen, sind die Kunden i. d. R. bereit, mehr für das Produkt des Unternehmens, dem sie vertrauen, zu bezahlen. Diese Nachfrage kann auch nach Preisänderungen bestehen bleiben, wodurch höhere Umsätze generiert werden können.</p>	

Tabelle 6: Balanced Scorecard: Kundenperspektive (eigene Darstellung der Verfasserin)

Finanzperspektive	
Strategisches Ziel	Kennzahl
Betriebliche Effizienz	Vermiedene Kosten durch das Handeln der Purpose Driven Organization
<p>Um die betriebliche Effizienz zu messen, werden die durch das Handeln der Purpose Driven Organization vermiedenen Kosten betrachtet. Diese entstehen u. a. durch optimierten Ressourceneinsatz, kleinere Produktverpackungen und dadurch geringere Material- und Transportkosten, Wiederverwertung der Materialien und geringe Abfallkosten sowie durch die bessere Mitarbeiter- und Kundenbindung.</p> <p>Die hohe betriebliche Effizienz kann sich positiv auf die langfristige Rentabilität auswirken.</p>	
Risikominderung	Risikoklassifikation
<p>Die Risikominderung kann anhand einer Risikoklassifikation bewertet werden. Diese multipliziert die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die finanzielle Schadenshöhe von 1 (sehr gering) bis 4 (sehr hoch) und drückt dadurch das Risiko auf einer Bewertungsskala aus.</p> <p>Diese kann für Signify für jede der definierten Risikokategorien (strategische, operationelle, regulatorische, finanzielle) ermittelt werden, für welche jeweils eine Risikobereitschaft sowie Anpassungs- und Abmilderungsstrategien festgelegt werden (vgl. Signify N.V. 2021a:70-76).</p> <p>Eine Bewertung der Kosten und des Nutzens ökologischer und sozialer Risiken ermöglicht umfassende Risikomanagement-Entscheidungen. Zunächst wird das Risiko seltener unterbewertet, wodurch ausreichende Maßnahmen zur Bewältigung der Risiken ergriffen und Geschäftsmöglichkeiten, die sich aus der Vermeidung oder Reduzierung der Risiken ergeben, wahrgenommen und dadurch negative Auswirkungen auf die finanziellen Bedingungen und die operative Leistung des Unternehmens minimiert werden können. Eine effektive Risikominderung wirkt sich auf die operative Widerstandsfähigkeit, das langfristige Bestehen sowie die langfristige Finanzplanung und Rentabilität des Unternehmens aus.</p>	
Nachhaltiges Umsatzwachstum	Umsätze aus nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen als Anteil des Gesamtumsatzes
<p>Auf der Grundlage der Umsätze aus nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen als Anteil des Gesamtumsatzes lässt sich das nachhaltige Umsatzwachstum messen, welches einen wichtigen Faktor für die langfristige Rentabilität des Unternehmens und den gesteigerten Wert für die Gesellschaft darstellt. Dieses entsteht oft auf Basis nachhaltiger Innovationen (vgl. Signify N.V. 2021a:6).</p>	
Kapitalkosten senken	Aufnahme in Nachhaltigkeitsindexe
<p>Die Anzahl der Nachhaltigkeitsindexe, in denen das Unternehmen gelistet ist, kann Auskunft über die Kapitalkosten geben, da Anleger Unternehmen immer stärker nach ESG-Kriterien bewerten und dadurch größere Kapitalquellen für diese Unternehmen entstehen können. Es besteht eine positive Korrelation zwischen starken ESG-Leistungen eines Unternehmens und seinen Kapitalkosten, auch Kreditzinsen werden vermehrt an die ESG-Leistung gekoppelt. Dabei ist wichtig, dass das Unternehmen einen wesentlichen Unterschied macht und einen tief implementierten Purpose aufweist, ansonsten erfährt es i. d. R. keine finanziellen Vorteile (vgl. Serafeim 2020:5ff).</p>	
Langfristige Rentabilität	Umsatzrentabilität
<p>Die anzustrebende langfristige Rentabilität des Unternehmens, welche als Mittel dient, um Wert für die Gesellschaft zu kreieren, kann anhand der Umsatzrentabilität gemessen werden.</p>	

Tabelle 7: Balanced Scorecard: Finanzperspektive (eigene Darstellung der Verfasserin)

Aus den Ausführungen der Tabellen lässt sich zusammenfassen, dass das Handeln der Purpose Driven Organizations, abhängig von Purpose und Strategie sowie dem Grad der Implementierung, sehr vielfältige Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg nehmen kann. Dabei sind Aspekte wie die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterengagement, effiziente nachhaltige Prozesse, Kundenzufriedenheit, wesentliche Innovationen und durch den Purpose neu eingeführte Geschäftsbereiche sowie das Verhalten in Einklang mit ESG-Kriterien, Kernaspekte der Wertsteigerung für die Gesellschaft, die ebenso die ökonomische Wertschöpfung beeinflussen.

Ein Beispiel für eine von Signify neu eingeführte, purpose-gesteuerte Geschäftsaktivität, ist das „Green Switch Programm“. Mit diesem möchte Signify den „Green Deal“ der Europäischen Union unterstützen, indem es Unternehmen die Möglichkeit bietet, sich schnell und unkompliziert in Form verschiedener Initiativen an dem „Green Deal“ zu beteiligen, bspw. durch LED- und vernetzte Beleuchtung sowie IoT-Funktionen, wodurch Emissionen gesenkt, Wohlstand generiert und Arbeitsplätze geschaffen werden sollen. Das „Green Switch Programm“ soll somit zu einer Verbesserung der gesamtgesellschaftlichen Situation beitragen, während es langfristig dem Unternehmen zu gesteigerten Umsätzen und nachhaltigen Geschäften verhilft (vgl. Signify N.V. o. J.).

Andere Geschäftsbereiche und Unternehmensaktivitäten, die auf Grund des Purpose implementiert oder gestärkt wurden, sind bspw. der 3D-Druck, die Kreislaufwirtschaft, Horti- und Acquakultur, Li-Fi und Solarbeleuchtungen sowie Initiativen zur Ressourceneinsparung wie kunststofffreie Verpackungen.

In Einklang mit den in Kapitel 3 vorgestellten theoretischen Ansätzen sollen letztlich die aufgeführten strategischen Ziele zu einer Wertsteigerung für die Gesellschaft führen, die Erwirtschaftung des finanziellen Gewinns dient lediglich als Mittel dafür, kann jedoch, wie aufgeführt, langfristig positiv beeinflusst werden. Ob dieses im Falle von Signify der Fall ist, wird im Folgenden anhand der Betrachtung der Finanzkennzahlen untersucht.

5.3.3 Entwicklung des unternehmerischen Erfolgs seit Einführung des Purpose und im Vergleich zum vorhergehenden Zeitraum

Um den Einfluss des Purpose auf den langfristigen unternehmerischen Erfolg im Fall von Signify genauer zu untersuchen, wird im Folgenden mithilfe von Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen und deren Entwicklung seit der Einführung des Purpose im Jahr 2016 und, soweit möglich, in der vorhergehenden Periode seit 2010 sowie im Vergleich zu drei Branchenmitbewerbern versucht, eine Einordnung des finanziellen Erfolgs vorzunehmen. Da Signify bis 2016 zu Royal Philips gehörte, lassen sich nicht alle Kennzahlen mit der vorhergehenden Periode vergleichen, da einige der Posten der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung vor 2016 nicht für die Sparte „Lighting“ veröffentlicht wurden, wodurch die Kennzahlen bis 2016 in ihrer Aussagekraft etwas eingeschränkter sind. Des Weiteren wird die Aussagekraft des Jahres 2020 durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie leicht eingeschränkt sein, wobei hier in einem weiteren Schritt zu untersuchen wäre, inwiefern der Purpose dem Unternehmen in der Corona-Krise geholfen hat und weiterhin hilft.

Die Umsatzrentabilität (siehe Abb. 12) entwickelte sich seit Einführung des Purpose im Jahr 2016 durchweg positiv, was auf eine zunehmende Produktivität hindeutet, trotzdem ist diese eher gering. Ein Zielwert von >5% ist erstrebenswert, >10% gilt generell als gut (vgl. Graßer 2020). Die Umsätze waren zwischen 2010 und 2016 etwas volatil, sanken von 2016 bis 2019 zunächst um 12%, von 2019 auf 2020 stiegen die Umsätze trotz der Corona-Pandemie, liegen aber noch immer unter dem Wert von 2016. Der Grund für den Anstieg liegt an der Übernahme des US-Beleuchtungsherstellers Cooper Lighting, ansonsten wären die Umsätze voraussichtlich um knapp 13% gesunken (vgl. Effecten Spiegel 2021). Die steigende Umsatzrentabilität trotz leicht sinkender Umsätze deutet auf einen höheren Jahresüberschuss (Konzerngewinn) hin (vgl. Schalwat 2011:660). Dieser kann in 2020 durch den pandemiebedingten geringeren Steuersatz beeinflusst worden sein. Eine zeitweise geringe Umsatzrendite kann auch auf hohe Investitionen hindeuten, welches in Einklang mit den theoretischen Grundsätzen einer Purpose Driven Organization wäre.

Der Anteil der nachhaltigen Umsätze an den Gesamtumsätzen machte im Jahr 2020 einen Anteil von 84,10% aus (vgl. Signify N.V. 2021a:6).

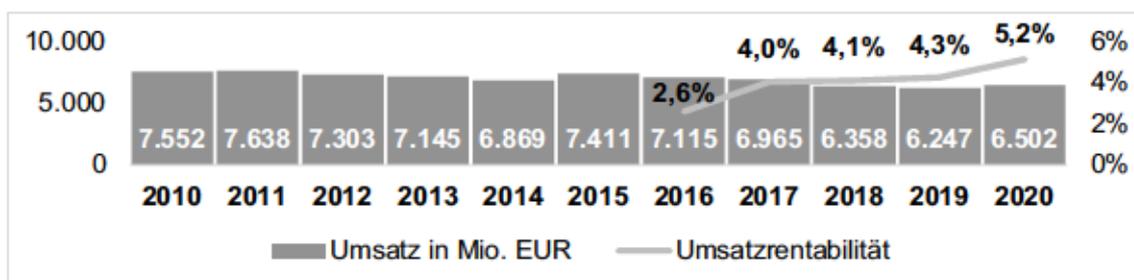


Abbildung 12: Umsatz und Umsatzrentabilität, Signify N.V. (eigene Darstellung der Verfasserin, Philips 2012:76; Philips 2014:84; Philips 2015:58; Signify N.V. 2018b:27; Signify N.V. 2021a:30)

Im Vergleich zu drei ausgewählten Branchenmitbewerbern, der Osram Licht AG, Orion Energy Systems Inc. und der Zumtobel Group AG (siehe Abb. 13) fällt insbesondere die relative Stabilität der Umsatzrentabilität im durchgängig positiven Bereich von Signify auf, während die Umsatzrendite von Orion Energy Systems Inc. sich allerdings stärker positiv entwickelt.

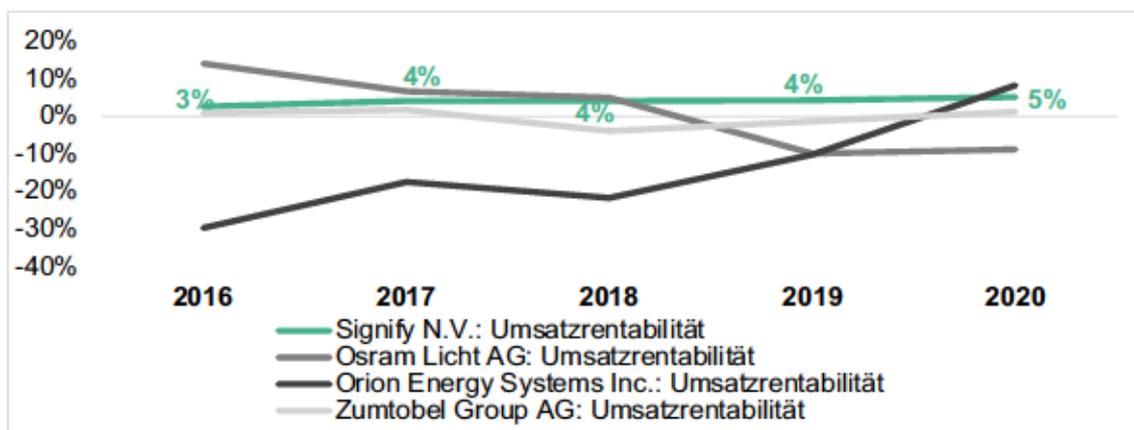


Abbildung 13: Umsatzrentabilität, Signify N.V., Osram Licht AG, Orion Energy Systems Inc., Zumtobel Group AG (eigene Darstellung der Verfasserin, Signify N.V. 2018b:27; Signify N.V. 2021a:30; Datastream 2021b; Datastream 2021c; Datastream 2021d)

Zur weiteren Einordnung der Rentabilität und der Ertragskraft des Unternehmens wurde das ordentliche Betriebsergebnis (EBIT: Gewinn vor Zinsen und Steuern) sowie die EBIT-Marge in Betracht gezogen, welche die Umsatzrentabilität des operativen Gewinns wiedergibt (siehe Abb. 14) (vgl. Schalwat 2011:660). In der Periode von 2010 bis 2015 unterlagen diese, wie die Umsätze, großen Schwankungen, stabilisierten sich seit 2016 allerdings mit einer eher durchschnittlichen EBIT-Marge von ca. 6,4%. Eine EBIT-Marge >15% indiziert eine hohe Ertragskraft, <3% drückt eine geringe Ertragskraft aus (vgl. Gerginov 2013). Das EBIT stieg von 2016 bis 2020 um insgesamt ca. 12% und hat sich seit Einführung des

Purpose sowie im Vergleich zur vorhergehenden Periode tendenziell positiv entwickelt.

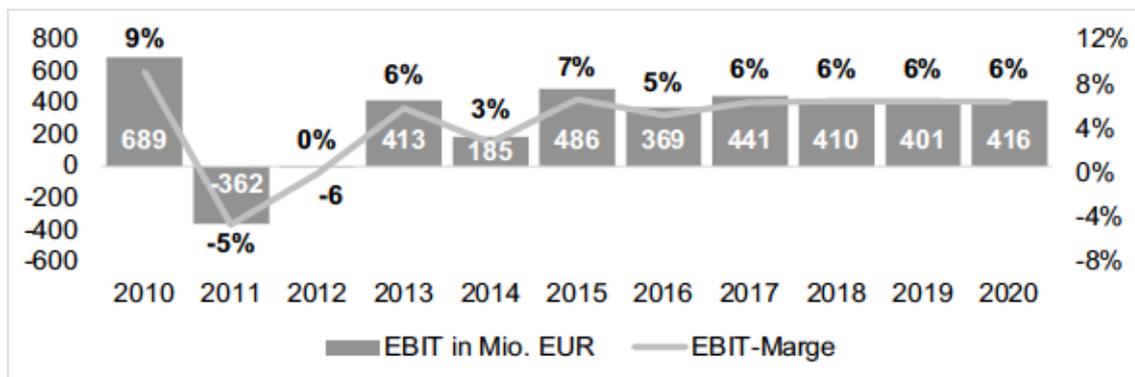


Abbildung 14: EBIT und EBIT-Marge, Signify N.V. (eigene Darstellung der Verfasserin, Signify N.V. 2018b:27; Signify N.V. 2021a:30)

Im Vergleich zu den Unternehmen Osram Licht AG, Orion Energy Systems Inc. und Zumtobel Group AG (siehe Abb. 15) verhält es sich ähnlich wie bei der Umsatzrendite, die EBIT-Marge von Signify ist deutlich konstanter, wenn auch eher gering. Die EBIT-Marge der Zumtobel Group AG verhält sich ebenfalls stabil, allerdings auf einem geringeren Niveau.

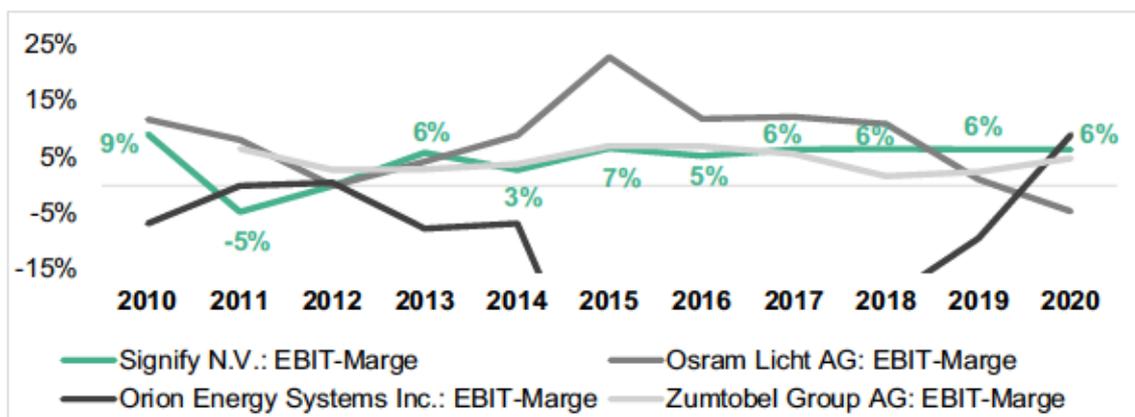


Abbildung 15: EBIT-Marge, Signify N.V., Osram Licht AG, Orion Energy Systems Inc., Zumtobel Group AG (eigene Darstellung der Verfasserin, Signify N.V. 2018b:27; Signify N.V. 2021a:30; Datastream 2021b; Datastream 2021c; Datastream 2021d)

Der Free Cash Flow bezeichnet die zur Verfügung stehenden liquiden Mittel. Die Cashflow-Rate als Indikator für die operative Ertrags- und Selbstfinanzierungskraft drückt aus, wie viel Prozent der Umsatzerlöse für Investitionen, Kredittilgung und Gewinnausschüttung zur Verfügung stehen (vgl. Schulte 2011a:174). Der Free Cash Flow stieg seit 2016 um knapp 30%, die Cashflow-Rate erhöhte sich

von 2016 bis 2020 um 6,6 Prozentpunkte (siehe Abb. 16). Durch den fast durchgängig positiven Anstieg liegt Signify im sicheren Bereich. Eine Cashflow-Rate über 8% demonstriert eine solide Ertragskraft (vgl. Brüser 2011).

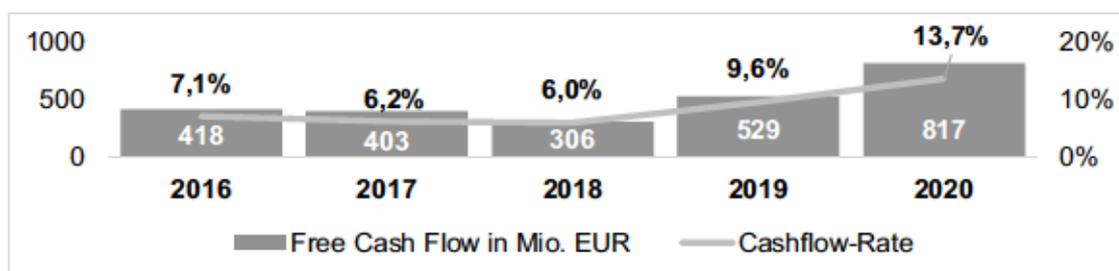


Abbildung 16: Free Cash Flow und Cashflow-Rate, Signify N.V. (eigene Darstellung der Verfasserin, Signify N.V. 2018b:8; Signify N.V. 2021a:30)

Des Weiteren werden die Marktkapitalisierung sowie die Dividende und der Gewinn je Aktie betrachtet. Die Marktkapitalisierung als der Preis, der für sämtliche umlaufende Aktien des Unternehmens zu zahlen wäre, bildet hierbei einen Indikator für den Marktkonsens über den Konzern (siehe Abb. 17) (vgl. Bea 2009:242). Beeinflusst wird diese von den künftigen Gewinnerwartungen und der zukünftigen Ertragskraft des Unternehmens, daher kann die Marktkapitalisierung starken Schwankungen ausgesetzt sein. Dieses scheint auch bei Signify der Fall zu sein. Absolut ist die Marktkapitalisierung von 2016 bis 2020 jedoch um knapp eine Milliarde Euro gestiegen, welches sich durch die insgesamt gestiegenen Aktienkurse erklären lässt. Dabei reduziert das Unternehmen die Anzahl der sich im Umlauf befindlichen Aktien seit 2016 durch jährliche Aktienrückkäufe, um Kapital zu reduzieren und Verpflichtungen aus langfristigen Anreiz- und Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen nachzukommen (vgl. Signify N.V. 2021i). Laut Edmans ist dieses dem Purpose nicht widersprüchlich, Mitarbeiteraktienprogramme können sogar eine gute Teilhabe am Gewinn bilden und langfristige Anreize schaffen. Es sollten aber, bevor Aktienrückkaufprogramme stattfinden, zunächst immer mögliche Investitionen geprüft und getätigt werden (vgl. Edmans 2020:183f).

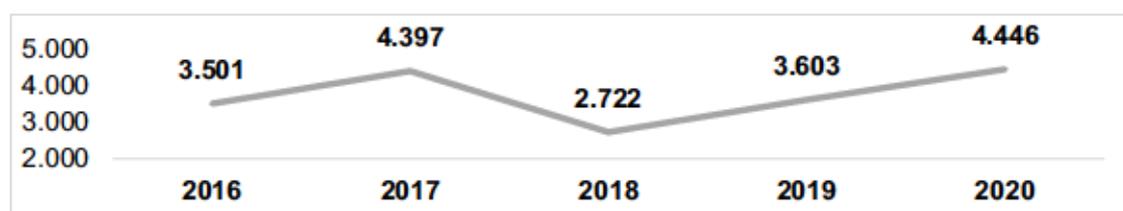


Abbildung 17: Marktkapitalisierung, Signify N.V. (eigene Darstellung der Verfasserin, Datstream 2021a)

Das Ergebnis und die Dividende je Aktie (siehe Abb. 18), ebenfalls ein Hinweis auf die Ertragskraft des Unternehmens der jeweiligen Berichtsperiode (vgl. Schulte 2011b:312f), scheinen durch den fast ausschließlichen Anstieg positive Indikatoren zu sein. Das Unternehmen beabsichtigt, eine stabile bis erhöhte Dividende je Aktie zu zahlen, und erfüllt dieses seit des Börsengangs 2016 kontinuierlich. Die Dividende aus dem Jahr 2019 wurde zwar zunächst aufgrund der Corona-Pandemie zur Erhaltung des finanziellen Widerstands des Unternehmens einbehalten, soll jedoch im Jahr 2021 außerordentlich ausgezahlt werden (vgl. Signify N.V. 2021d).

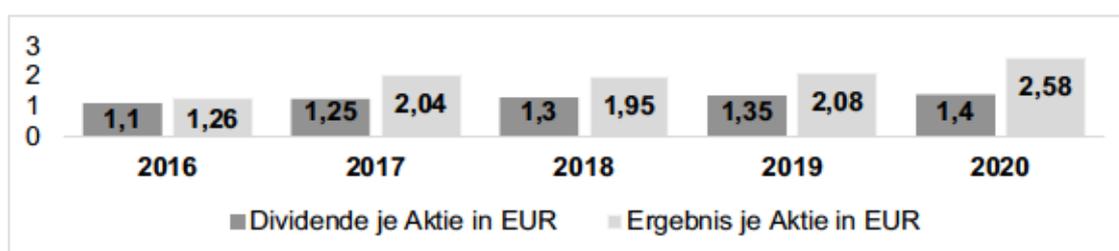


Abbildung 18: Dividende und Ergebnis je Aktie, Signify N.V. (eigene Darstellung der Verfasserin, Signify N.V. 2018b:18; Signify N.V. 2021a:30)

Aus diesem kurzen Einblick in einige der Finanzkennzahlen von Signify kann geschlossen werden, dass sich die finanzielle Situation des Unternehmens trotz der Corona-Pandemie insgesamt nicht verschlechtert hat, obwohl die Branche stark beeinträchtigt wurde. Gründe für den erhöhten Gewinn könnten sowohl der für das Jahr 2020 geringe Steuersatz von 7,5% und die einbehaltene Dividende sowie die Übernahme von Cooper Lighting, ohne die der Umsatz stark zurückgegangen wäre, als auch allgemeine Sparmaßnahmen sein (vgl. Onvista 2021). Des Weiteren gibt Signify an, dass sich die finanzielle Leistung durch sehr gutes Preis- und Kostenmanagement, diszipliniertes Management des Umlaufvermögens, wodurch ein höherer Free Cash Flow generiert wurde, und der Fokussierung auf den digitalen Geschäftsbereich gestärkt hat. Darüber hinaus wurden für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Kostenoptimierungen in weiteren Bereichen angestrebt (vgl. Signify N.V. 2021e). Diese Gründe sind jedoch vom Purpose tendenziell unabhängige Faktoren.

Bei Betrachtung der EBIT-Marge und der Umsatzrentabilität im Vergleich zu den nicht purpose-gesteuerten Branchenmitbewerbern, der Osram Licht AG, Orion Energy Systems Inc. und der Zumtobel Group AG, fällt Signify durch stabilere,

insgesamt etwas höhere Renditen seit 2016 auf (siehe Abb. 13 und 15). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass diese Unternehmen kleiner sind als Signify.

5.4 „Purpose SWOT“ Signify

Im Folgenden werden die relevantesten der untersuchten Aspekte in einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) zusammengefasst, um einen ganzheitlichen Überblick des aktuellen Zustandes zu gewähren und geeignete strategische Optimierungsmaßnahmen im Schlussteil ableiten zu können (siehe Tab. 8).

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Stark im Bereich Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Li-Fi - Vorreiter in der LED-Beleuchtung, rechtzeitige Distanzierung vom klassischen Beleuchtungsanbieter - Nachhaltige Wachstumsbereiche wie ressourceneffizienter 3D-Druck, Solarbeleuchtung und UV-C-Desinfektionsbeleuchtung werden durch Innovationen gestärkt - Beleuchtungslösungen für Aqua- und Hortikultur als nachhaltig gefragte Geschäftsbereiche - Breites Produkt- und Markenportfolio für verschiedene Kundensegmente - Kunststofffreie Verpackungen - ESG-Rating Note A (vgl. Datastream 2021a) - CSR, ESG, SDGs und Purpose klar voneinander differenziert, dabei aufeinander abgestimmt und sich ergänzend (vgl. Signify N.V. 2021a:13f) - Widerständiges, zugleich klassisches und innovatives Geschäftsmodell - Sehr transparent gestaltetes Wertschöpfungsmodell sowie Wirkungsbeurteilung und Nachhaltigkeitsberichterstattung - Geschäftsbereiche erscheinen purposekonform - 360° Feedback und L@S hilft der Weiterbildung und -entwicklung (vgl. Signify N.V. 2021a:145) - Seit Einführung des Purpose stabilere Finanzkennzahlen als in der vorhergehenden Periode sowie im Vergleich zu exemplarischen Branchenmitbewerbern 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation mit Investoren scheint nach wie vor eher auf Quartalszahlen fokussiert - Mitarbeiter NPS geringer als Kunden NPS, Mitarbeiter könnten sich nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen (vgl. Signify N.V. 2021a:11) - Abgesehen von einzelnen Lean Management Initiativen noch immer stark hierarchische Strukturen - Langsame bürokratische Wege durch starre Strukturen - In einzelnen Märkten viele Wechsel in Führungspositionen - Um Kosten einzusparen werden Stellen gestrichen, trotzdem bestehen weiterhin hohe Managementgehälter (inteme Lohnquote von 63 (=Gesamtvergütung CEO/ø Gesamtvergütung Mitarbeiter)) (vgl. Signify N.V. 2021a:57) - Relativ geringe Umsatzrentabilität, Signify könnte effizienter agieren, andererseits kann diese ein Zeichen für hohe Investitionen sein

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Weitere Innovationen sind in den Bereichen Klimaschutz, Nahrungsmittelverfügbarkeit, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden sowie generell in der Kreislaufwirtschaft möglich - Verstärkte Zusammenarbeit mit der EU im Bereich des „Green Deals“ - Lean Management weiter stärken, indem mehr Mitarbeitern eine diesbezügliche Weiterbildung angeboten wird - Im langfristigen Anreizsystem der Unternehmensführung wird Nachhaltigkeit als eine von vier Leistungskennzahlen mit 25% gewichtet, Potenzial für höhere Gewichtung (vgl. Signify N.V. 2021a:46) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitbewerber können Lösungen und Innovationen von Signify imitieren (vgl. Serafeim 2020:5ff) - Nach Akquisitionen und Übernahmen können Schwierigkeiten in der Kulturanpassung, insbesondere bezüglich des Purpose auftreten (vgl. Serafeim 2020:9) - Das Bestehen zu starrer Strukturen, die Innovationen, Weiterentwicklung und Mitarbeitereinbindung erschweren - Globale Krisen wie die Corona-Pandemie, welche das Verfolgen des Purpose beeinträchtigen und gegen die das Risikomanagement unzureichend schützt, sind in Zukunft vermehrt möglich

Tabelle 8: „Purpose SWOT“ Signify N.V. (eigene Darstellung der Verfasserin)

5.5 Zusammenfassung und Fazit

Signify verfolgt einen eher allgemeinen Purpose („To unlock the extraordinary potential of light for brighter lives and a better world“), welcher inhaltlich mit allgemeinen Nachhaltigkeitszielen wie den SDGs, anzustrebenden ESG-Zielen sowie dem CSR-Programm und der Signify Stiftung in Einklang steht, dabei aber trotzdem klar differenziert ist. Die Formulierung des Purpose deckt sich mit den Anforderungen der Literatur – sie ist konkret, lässt sich dennoch auf alle Bereiche des Unternehmens beziehen und ist durch die verständliche Formulierung sehr zugänglich (vgl. Billing et al. 2020:13). In diesem Fall lässt sich durch die große inhaltliche Überschneidung des Purpose und den Zielen einer sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung, eine quantitative Messung der Auswirkungen des Purpose gut durchführen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die Wirkungsbewertung, welche die soziale, ökonomische und ökologische Wirkung entlang der Wertschöpfungskette quantitativ aufweist, indem die betriebliche Perspektive von Wertschöpfung mit der Sichtweise externer Stakeholder verbunden wird (vgl. Prengel/Klages 2017), lässt sich gut auf den Purpose sowie die Purpose Scorecard übertragen.

Trotz der ausführlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung und diesbezüglicher Transparenz schien der Verfasserin während ihrer Tätigkeit in dem Unternehmen, die Maximierung des Finanzgewinns weiterhin das oberste Ziel, wobei den

purpose-bezogenen Aspekten durchaus eine hohe Relevanz zugesprochen wurde. Laut Edmans Ansatz Pieconomics muss die gleichsame Wichtigkeit von Share- und Stakeholdern kein Problem darstellen, solange der Wert für alle Parteien steigt. Dieses scheint oberflächlich bei Signify der Fall zu sein, ist jedoch nicht eindeutig zu bewerten. Ebenfalls in Einklang mit der Literatur können bei Signify zunächst Mehrausgaben für Innovationen und die Einführung neuer Geschäftsbereiche beobachtet werden, welche insbesondere durch die generelle Transformation vom klassischen Beleuchtungsanbieter zum innovativen Technologieunternehmen anfielen. Diese innovativen Wachstumsbereiche sind bspw. der 3D-Druck, Li-Fi, Beleuchtungslösungen für Aqua- und Hortikultur sowie die smarte und vernetzte Beleuchtung. Hier folgt Signify ebenfalls den theoretischen Ansätzen zum Purpose: Die Mittel aus dem klassischen Lampengeschäft wurden genutzt, um innovative und technologische Lösungen zum Erreichen des Purpose zu entwickeln, die Profite wurden als Mittel zum Erreichen des Zweckes verwendet (vgl. i-Magazin - Nachrichten aus der Licht- u. Elektrotechnik 2020). Wichtig für die langfristig positiven Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg ist, dass die von Signify eingeführten Innovationen wesentliche strategische Durchbruchinnovationen sind, die schwierig zu imitieren sind und dadurch dem Unternehmen einen komparativen Vorteil bieten. Während die weit verbreiteten, gängigen ESG-Praktiken, die leicht zu übernehmen sind, zwar durchaus eine Wertsteigerung für die Gesellschaft mit sich bringen, beeinflussen nur die strategischen ESG-Praktiken Aspekte wie die Kapitalrendite und Marktbewertung positiv und bieten den Unternehmen somit einen Wettbewerbsvorteil (vgl. Serafeim 2020:6).

Der Zeitraum seit der Implementierung des Purpose im Jahr 2016 ist auch aufgrund der Dauer des Zeitraums, bis der Purpose in der Unternehmenskultur verankert ist sowie durch die von der Corona-Pandemie hervorgerufene besondere Situation im vergangenen Geschäftsjahr evtl. noch nicht aussagekräftig genug. Darüber hinaus kann der Vergleich mit den vorhergehenden Perioden, in denen das Unternehmen zu Royal Philips gehörte, in seiner Aussagekraft begrenzt sein. Welche Veränderungen sich durch die Abtrennung von Royal Philips und welche durch die Implementierung des Purpose einstellten, lässt sich in dieser Betrachtung nicht abschließend bewerten. Trotzdem lässt sich bereits eine tendenziell positive Entwicklung der finanziellen Situation erkennen, sodass sich eine

Verbesserung dieser durch den Purpose in den kommenden Jahren weiter vermuten lässt. Die Entwicklung der Umsatzrentabilität ist seit 2016 trotz leicht zurückgehender Umsätze positiv, ebenso sind das EBIT sowie die EBIT-Marge seit Einführung des Purpose stabil und entwickeln sich tendenziell positiv, während der Free Cash Flow sowie die Cashflow-Rate seit 2016 fast durchgängig ansteigt. Die Marktkapitalisierung ist volatil, seit 2016 aber absolut um ca. eine Milliarde Euro, ebenso wie die Aktienkurse, gestiegen. Einen fast ausschließlich konstanten Anstieg weisen auch die Dividende und der Gewinn je Aktie auf. Die Umsätze sowie EBIT und EBIT-Marge fallen insbesondere durch die bestehende Stabilität im Vergleich zur Periode vor 2016 auf.

Die Beurteilung des Einflusses des Purpose auf den unternehmerischen Erfolg ist, abgesehen von dem kurzen Zeitraum, schwer zu bewerten, da sich eine Einschätzung über die Intensität der Verankerung des Purpose in anderen Märkten als des DACH-Marktes nur schwer vornehmen lässt. Auch die Konformität einzelner Geschäftsbereiche, Kunden und indirekter Lieferanten mit dem Purpose ließe sich erst mithilfe einer genaueren Analyse einordnen.

Nach Auffassung der Verfasserin scheint bei Signify Optimierungspotenzial in der Reduzierung der aktuell im Unternehmen einschränkenden Bürokratie zu bestehen. Diese könnte durch eine agilere Unternehmensentwicklung, „Lean Management“ und flachere Hierarchien erreicht werden.

Insgesamt hat die Fallstudie durch die direkt in der Praxis zu beobachtenden Veränderungen und Messweisen relevante Einblicke geboten und die Anwendbarkeit der Purpose Scorecard demonstriert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich in dem Purpose-Ansatz des Unternehmens eindeutige Parallelen zu der „Grow The Pie“-Theorie von Edmans, insbesondere in Bezug auf die Wahrnehmung der Stake- und Shareholder, erkennen lassen, welches sich vermutlich u. a. aufgrund der betrachteten Unternehmensform von Signify (Aktiengesellschaft) erklären lässt, auf die sich Edmans in seinem Ansatz konzentriert. Darüber hinaus lassen sich auch aus anderen Konzepten einige Übereinstimmungen erkennen, bspw. in den Aspekten Entdeckung, Formulierung und Implementierung des Purpose. Diese sind in Tabelle 9 in einer Gegenüberstellung der theoretischen Anforderungen und der praktischen Umsetzung bei Signify zusammengefasst.

Theoretische Anforderungen	Praktische Umsetzung
Purpose-Entdeckung als kollektiver Entwicklungsprozess mit Stakeholdern	Fand statt, Einbindung externer Stakeholder ist jedoch nicht bekannt
Berücksichtigung des persönlichen Purpose der Mitarbeiter	Durch die Inklusion der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess wurde dieser berücksichtigt
Klare Formulierung des Purpose	Ja, der Purpose ist konkret, erreichbar, authentisch, emotional und verständlich formuliert sowie auf alle Bereiche des Unternehmens übertragbar
Implementierung und Verankerung des Purpose in die Organisationskultur, interne Aktivierung des Purpose	Die Aktivierung findet über verschiedene Team-Events und Workshops sowie über die Einbindung purpose-relevanter Themen wie Nachhaltigkeit, Weiterbildung, Wertschätzung besonderer Erfüllung der Unternehmenswerte und 360° Feedback statt
Autonomie und Selbstorganisation sowie persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter, welche als intrinsisch motiviert und intelligent angesehen werden, ohne auf formale Rollen und Kommunikationswege zu verzichten	Abgesehen von einzelnen „Lean Management“-Initiativen scheinen bürokratische Strukturen zu bestehen, welche Weiterentwicklung erschweren können. Es herrscht eine Vertrauenskultur bzgl. flexibler Arbeitszeiten, ansonsten formale Rollen und Kommunikationswege. Persönliche Weiterentwicklung wird den Beschäftigten über L@S ermöglicht
Interne und externe Kommunikation	Die Unternehmenskommunikation übernimmt die purpose-bezogene Kommunikation mit externen Stakeholdern als auch unternehmensintern mit Mitarbeitern
Führungskräfte leiten und verkörpern den Purpose und initiieren kunden- und mitarbeiterbezogene Initiativen, welche den Purpose evolutiv formen	Die Führungskräfte scheinen den Purpose aktiv einzubinden und initiieren mitarbeiterbezogene Purpose-Aktivierungen, kundenbezogene Initiativen sind nicht bekannt
Purpose als Sinn und Zweck: Sowohl als anzustrebendes Ziel als auch als Energiegeber und Motivationstreiber	Der Purpose wird eher als Zweck genutzt, soll jedoch vermutlich auch als Energiegeber und Motivationstreiber der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter dienen
Abstimmung des Purpose mit verwandten Konzepten wie den ESG-Kriterien, den SDGs und CSR. Vision, Mission, Werte, Strategie und Purpose klar voneinander abgrenzen	ESG, CSR, SDGs, Werte, Strategie und Purpose werden klar differenziert, sind dabei aufeinander abgestimmt und ergänzen sich. Vision und Mission werden nicht kommuniziert und entsprechend nicht abgegrenzt
Profite als Mittel anstatt als Zweck ansehen	Ja, Teile des Gewinns wurden/werden zum Erreichen des Purpose reinvestiert
Gleichgewichtung in der Ausrichtung des Unternehmens aus ökologischer, sozialer und ökonomischer Dimension	Die Ausrichtung scheint trotz Berücksichtigung und Integration sozialer und ökologischer Aspekte primär ökonomisch zu sein
Purpose-Konformität der Produkte und Dienstleistungen, jede Entscheidung auf Übereinstimmung prüfen	Diese scheint zu bestehen, für eine genaue Einschätzung und Einblicke in die Entscheidungsprozesse wäre eine tiefere Analyse notwendig
Gewinne sollten nur durch die Schaffung von Wert für die Gesellschaft erwirtschaftet werden	Sowohl der Purpose als auch der Finanzgewinn wird hoch priorisiert, Wertsteigerung scheint sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft zu bestehen
Durchführung und Offenlegung finanzieller und nicht-finanzieller Berichterstattung	Wertschöpfungsmodell, Wirkungsbewertung und Jahresberichte stellen wirtschaftliche, soziale und ökologische Einflüsse des Unternehmens sowie finanzielle Aspekte dar
Purpose Fit im Einstellungsprozess	Es scheint auf Purpose Fit geachtet zu werden
Ansatz der GWÖ: Streben nach dem größtmöglichen Gemeinwohl	Es scheint nach wie vor eher nach einem hohen Finanzgewinn gestrebt zu werden
Anforderungen des Verantwortungseigentums	Nein, Shareholder haben einen gewissen Einfluss, das Unternehmen gehört sich nicht selbst

Tabelle 9: Gegenüberstellung der theoretischen Anforderungen und der praktischen Umsetzung bei Signify N.V. (eigene Darstellung der Verfasserin)

6 Schluss

Das letzte Kapitel beinhaltet Handlungsempfehlungen für Organisationen in Bezug auf den gesamten Prozess der Implementierung eines Purpose. Des Weiteren wird eine kritische Betrachtung des Purpose vorgenommen und diesbezügliche Einschränkungen aufgezeigt. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Fazit bzgl. der Forschungsfrage sowie mit einem Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen.

6.1 Handlungsempfehlungen für Organisationen

Da es trotz der theoretisch bekannten Relevanz des Purpose in Organisationen häufig an der Implementierung dessen scheitert, werden aus den Erkenntnissen aus Kapitel 3 und 4 sowie aus weiteren theoretischen Ansätzen Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet. Diese gliedern sich in die Bereiche Entdeckung, Formulierung, Implementierung (und Aktivierung), Verankerung und Messung des Purpose und sollen einen Mehrwert für die erfolgreiche Anwendung eines Purpose bieten.

Wie in Kapitel 3 bereits deutlich wurde, gibt es differente Ansätze für die Schritte der Einführung des Purpose, welche sich je nach Unternehmensform, Ausgangssituation und zu erstrebenden Ziel unterschiedlich gut eignen. Im Folgenden werden die Aspekte aufgeführt, über die in den Veröffentlichungen Konsens herrscht und welche der Verfasserin für die praktische Anwendung am relevantesten erscheinen.

Entdeckung

Zunächst findet die Entdeckung des Purpose statt. Für diese können in Mitarbeiter-Workshops und -Umfragen, Kundenbefragungen, Fokusgruppen und Einzelinterviews die besonderen Stärken der Beschäftigten und der Organisation analysiert werden. Nach diesem ersten Schritt können externe Experten helfen, die Bedürfnisse der Stakeholder, die das Unternehmen sinnvoll ansprechen kann, zu erforschen. Dabei ist es wichtig, Mitarbeiter aus allen Ebenen des Unternehmens sowie externe Stakeholder, wie Kunden oder Investoren, für einen kollektiven Erschaffungsprozess zu involvieren (vgl. Carlisi et al. 2017:8f; Gast et al. 2020a:3f; Edmans 2020:27). Hilfreich ist es, auch dem individuellen Purpose

der Mitarbeiter Aufmerksamkeit zu erbringen und ihnen zu helfen, den eigenen Purpose zu entdecken, da die Resultate des Purpose am größten sind, je übereinstimmender der Purpose der Organisation und der Purpose der Beschäftigten sind (vgl. Dhingra et al. 2021:2f). Mitarbeiter und Führungskräfte sollten sich mit dem Purpose sowohl emotional als auch inhaltlich verbunden fühlen (vgl. Gast et al. 2020b:6).

Es ist fundamental, dass es sich in diesem Schritt um keine Marketing-Positionierung handelt, sondern um einen tiefgreifenden Reflexionsprozess und eine Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur (vgl. Fink/Moeller 2018:63; Huber et al. 2020:3). Des Weiteren sollte in diesem Schritt Klarheit über den Purpose-Begriff geschaffen und eine Abgrenzung gegenüber verwandten Konzepten sichergestellt werden (vgl. Kienbaum 2020:49).

Formulierung

Der identifizierte Purpose sollte im nächsten Schritt aussagekräftig formuliert werden. Die Formulierung sollte universale Gültigkeit über das gesamte Unternehmen hinweg einnehmen und dabei „die Geschichte des Unternehmens, das Geschäftsmodell, die Einstellung seiner Mitarbeiter, die Erwartungen seiner Kunden, und die berechtigten Interessen anderer Stakeholder widerspiegeln“ (Billing et al. 2020:14). Der Purpose sollte dabei authentisch und erreichbar, wenn auch ehrgeizig, bleiben. Die Formulierung sollte möglichst klar verständlich, konkret, präsent und rational ausgerichtet, aber auch emotional (vgl. Carlisi et al. 2017:8; Billing et al. 2020:14; Leape et al. 2020:2) sowie in Einklang mit weiteren Konzepten wie Strategie und Vision sein (vgl. Kienbaum et al. 2020:13). Inhaltlich sollte das Purpose Statement das fundamentale Ziel festlegen und einen Fokus auf den gesellschaftlichen Wertbeitrag der Organisation setzen (vgl. Kienbaum et al. 2020:13).

Implementierung (und Aktivierung)

Nach der Entdeckung und Formulierung sollte der Purpose implementiert und aktiviert werden, da es ansonsten bei einem oberflächlichen Purpose ohne Auswirkung auf Gesellschaft und Unternehmensleistung bleibt. Von besonderer Wichtigkeit ist, dass die Führungskräfte sowie die Personal- und die Kommunikationsabteilung den Purpose in ihren Worten und Taten kommunizieren und verkörpern. Die Aktivierung benötigt sowohl kunden- als

auch mitarbeiterbezogene strategische Initiativen, auch ein kurzes Video kann für eine einheitliche Botschaft hilfreich sein (vgl. Carlisi et al. 2017:8-11). Dafür können die Unternehmenswerte als Übersetzung für operative, kommunikative und persönliche Entscheidungen helfen (vgl. ebd.:8-11; Billing et al. 2020:14f; Edmans 2020:223). Darüber hinaus gibt es in jeder Organisation Mitarbeiter, die den Purpose schneller annehmen und Initiativen zur Verbreitung ergreifen werden. Diese schnell zu identifizieren, hilft der unternehmensinternen Aktivierung weiter, insbesondere, da es immer schwer vom Purpose zu überzeugende Mitarbeiter geben wird, da dieser grundlegenden, wirtschaftstheoretischen Ansätzen in vielen Bereichen widerspricht (vgl. Quinn/Thakor 2018:9). Führungskräfte sollten in diesem Schritt anleitend sein, Mitarbeiter und externe Stakeholder den Purpose aber evolutiv formen. Hierfür kann eine Berichterstattung helfen, die aufweist, was externe Stakeholder zum Erreichen des Purpose beitragen können (vgl. Edmans 2020:223).

Verankerung

Nach der erfolgreichen Implementierung des Purpose sollte dieser durch Anpassung des organisatorischen Arbeitsumfeldes und des Unternehmenskontextes sowie durch die konsequente Einbettung in alle Unternehmensprozesse, das Produktportfolio sowie in die gesamte Wertschöpfungskette langfristig in der Unternehmenskultur verankert werden (vgl. Fink/Moeller 2018:77; Kienbaum et al. 2020:49; Billing et al. 2020:16f; Leape et al. 2020:3). Für die Umsetzung dieser Veränderungen im Unternehmen könnte auch das 8-Stufen Modell des Change Managements nach John P. Kotter einen ganzheitlichen Ansatz für einen nachhaltigen unternehmerischen Wandel bieten (vgl. Kotter International 2014). Ferner kann der Purpose, um diesen im täglichen Geschäft zu leben, in spezifische Handlungsableitungen für die jeweiligen Bereiche übersetzt werden, der zentrale Fokus im Rekrutierungsprozess auf den Purpose gesetzt und dieser mit Belohnungen und Anreizen verknüpft werden (vgl. Carlisi et al. 2017:12f; Kienbaum et al. 2020:40).

Der Prozess der Verankerung ist nicht nach einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen: Damit der Purpose in das kollektives Gewissen des Unternehmens übergeht, ist ein kontinuierlicher Prozess mit einer ständigen Weiterentwicklung,

einhergehend mit stetiger interner und externer Kommunikation, notwendig (vgl. Fink/Moeller 2018:29; Quinn/Thakor 2018:9; Kienbaum et al. 2020:40).

Messung

In Bezug auf die Messung des implementierten Purpose bestehen bisher nur wenige Methoden und kaum Konsens über die Nutzung dieser, jedoch findet eine Purpose Scorecard, wie in Kapitel 4 vorgestellt, vermehrt Erwähnung. Für die generelle Messung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens bestehen verschiedene Berichterstattungsmöglichkeiten wie z. B. die Global Reporting Initiative oder die Gemeinwohl-Bilanz, welche für die Messung des Purpose nützliche Orientierungspunkte bieten können, aber nicht als alleinige Grundlage für diese dienen sollten (vgl. Gast et al. 2020b:9f). Wichtig ist, dass der Prozess der Messung transparent gestaltet wird.

Besonderheiten können bspw. bei großen Konzernen, die verschiedene Marken führen, auftreten. Dann kann bspw. die Eigenständigkeit einer Marke in einem größeren Portfolio betont werden (vgl. Billing et al. 2020:15).

Auch ließen sich spezielle Handlungsempfehlungen für Vorstandsmitglieder formulieren, welche an diesem Punkt allerdings nicht genauer aufgeführt werden (vgl. Edmans 2020; Huber et al. 2020).

6.2 Kritische Betrachtung und Einschränkung des Purpose

In Bezug auf den Purpose können einige potenzielle Schwierigkeiten und Einschränkungen entstehen, die es zu beachten und wenn möglich, zu verhindern gilt.

Zunächst kann in Unternehmen ein sogenannter „Surface Purpose“ entstehen, ein zwar erfolgreich formulierter Purpose, der jedoch nicht richtig implementiert und integriert wird. Es handelt sich nur um einen oberflächlichen Unternehmenszweck, der keine neuen Überzeugungen oder Verhaltensweisen eröffnet und als kurzweiliger Hype keine Veränderung in der Organisation hervorruft. Dadurch resultieren keine der sonst durch den Purpose entstehenden Vorteile, weder für die Gesellschaft noch für das Unternehmen (vgl. Carlisi et al. 2017:3). Ein weiterer kritischer Aspekt ist das sogenannte „Purpose Washing“, äquivalent zum

„Greenwashing“, welches entsteht, wenn Unternehmen die Worte des Purpose nur oberflächlich nutzen, um profitorientierte Geschäftsmodelle zu vermarkten (vgl. Carlisi et al. 2017:3; Pontefract 2017; Leape et al. 2020:1). Diesem kann mit Transparenz und Authentizität entgegengewirkt werden, z. B. anhand von Berichten, Gemeinwohlbilanzen oder B Corporation Zertifikaten⁹, die tief in die unternehmerischen Strukturen eindringen (vgl. Black Sun PLC 2016:15). Des Weiteren ist für die Vermeidung von „Purpose Washing“ eine klare Differenzierung von Purpose und CSR wichtig, da CSR häufig fälschlicherweise als Purpose betitelt wird (vgl. Pontefract 2017).

Darüber hinaus wird ein Purpose alleine keine positiven Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg haben. Erst bei „Purpose Clarity“, einem klaren und insbesondere in den, für den Unternehmenserfolg sehr relevanten, mittleren Managementebenen tief implementierten, glaubwürdig vertretenen Purpose, kann sich die Unternehmensleistung steigern (vgl. Gartenberg 2020:65f).

Weitere Schwierigkeiten ergeben sich durch die geringe Menge verwertbarer Daten zur Quantifizierung des Purpose, da aktuell noch wenige weitreichende empirische Studien bestehen, da diese durch die verschiedenen Definitionen von Purpose und das wenig konkrete Konstrukt erschwert durchzuführen sind (vgl. ebd.:66). Damit einhergehend entsteht die Schwierigkeit zu differenzieren, welche Gründe, abgesehen vom Purpose, den unternehmerischen Erfolg der Purpose Driven Organizations beeinflussen. Der Zusammenhang ist i. d. R. nicht monokausal, es kommen viele verschiedene, schnelllebige Faktoren zusammen, welche die Isolierung der Purpose-Faktoren erschwert (vgl. Amerland 2019). Einige solcher Studien, wie z. B. durchgeführt von Edmans (siehe Abschnitt 3.1.1.6) bestehen jedoch.

Zusammenfassend lässt sich erneut betonen, dass es von fundamentaler Bedeutung ist, dass Purpose nicht nur ein gutklingender Begriff ist, sondern dieser glaubwürdig implementiert und gelebt wird (siehe Abschnitt 6.1). Sind diese Kriterien nicht erfüllt, wird der Purpose weder einen positiven Einfluss auf die

⁹ Zertifizierte B Corporations erfüllen höchste Standards in Bezug auf soziale und ökologische Leistung, öffentliche Transparenz und gesetzliche Rechenschaftspflicht. Dadurch soll Profit und Purpose in Einklang gebracht werden (vgl. B Lab 2018).

Gesellschaft noch auf den langfristigen Unternehmenserfolg nehmen (vgl. Billing et al. 2020:17)

6.3 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Auswirkungen eines nachhaltig in der Unternehmenskultur implementierten Purpose auf den langfristigen unternehmerischen Erfolg zu untersuchen. Die diesbezügliche Schwierigkeit wurde einerseits in der nachhaltigen Implementierung des Purpose in der Unternehmenskultur sowie in der Messung dieser gesehen.

Es hat sich gezeigt, dass ein Purpose, vorausgesetzt, er erfüllt die Kriterien der in Abschnitt 6.1 definierten Handlungsempfehlungen, sich in europäischen und US-amerikanischen Unternehmen durch verschiedene Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge positiv auf den langfristigen Erfolg der Purpose Driven Organizations auswirken kann. Wie in der Purpose Scorecard in Kapitel 4 und der Fallstudie in Kapitel 5 ausführlich dargestellt, wird der positive Einfluss auf das Finanzergebnis durch verschiedene Faktoren hervorgerufen und beeinflusst. Diese Aspekte sind z. B. die hohe Mitarbeiterzufriedenheit, das Mitarbeiterengagement, die gesteigerte Kundenzufriedenheit und daraus entstehende Kundenbindung sowie durch betriebliche Effizienz, Ressourcenoptimierung, effektivere und effizientere Entscheidungsprozesse und Risikominderung, welche zu Kostenvermeidungen führen. Weitere wertsteigernde Faktoren sind die hohe Leistung der Mitarbeiter, inspirierende und motivierende Führungskräfte und die verbesserte interne Zusammenarbeit sowie wirksame Investitionen und daraus resultierende Durchbruchinnovationen, die unter Priorisierung des Profits nicht stattgefunden hätten. Des Weiteren kann das Verhalten der Unternehmen in Einklang mit ESG-Kriterien, den unternehmerischen Erfolg durch geringere Kapitalkosten beeinflussen. Letztlich setzen sich die Unternehmen durch die Implementierung des Purpose verstärkt mit ihrer langfristigen Strategie und neuen optionalen Geschäftsbereichen auseinander, welches den unternehmerischen Erfolg i. d. R. positiv beeinflusst. Die genannten Faktoren können sich durch nachhaltige Umsätze, vermiedene Kosten, erhöhte Produktivität und Rentabilität auf den unternehmerischen Erfolg auswirken.

Dabei gilt zu beachten, dass es sich bei den dargestellten Faktoren um überwiegend langfristig Effekte handelt, der kurzfristige Einfluss kann negativ sein, da es durch die Einführung eines Purpose sowie durch damit einhergehende Investitionen bei sich evtl. aufgrund des Ausschließens einzelner Geschäftsbereiche reduzierender Erträge zu erhöhten Ausgaben und Mehraufwand kommt.

Die Fallstudie hat durch den Einblick in eine Purpose Driven Organization gezeigt, inwiefern die dargestellten theoretischen Aspekte in der Praxis umgesetzt werden können und welche weiteren, in der Theorie nicht angesprochenen, Möglichkeiten und Problematiken bestehen.

Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung schien die vollständige Priorisierung des Purpose zu erzeugen: Signify scheint die „Purpose-Theorie“ recht exakt zu verfolgen, die Umsetzung wirkt überwiegend stimmig, trotzdem scheint dem Finanzgewinn weiterhin eine hohe Wichtigkeit zugesprochen zu werden. Überwiegende Einigkeit besteht in den theoretischen Ansätzen, dass sich Unternehmen weiterhin für finanzielle Wertschöpfung einsetzen dürfen, diese jedoch der Wertschöpfung für die Gesellschaft untergeordnet sein sollte.

Es lässt sich resümieren, dass bei Signify das Verfolgen des Purpose sehr wichtig zu sein scheint. Dieser ist in die Unternehmenskultur implementiert und wird von den Beschäftigten gelebt, jedoch hat nach Auffassung der Verfasserin der Finanzgewinn trotzdem Priorität. Bezüglich der Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg ist ein abschließendes Fazit aufgrund des etwas zu kurzen Zeitraums seit der Einführung des Purpose schwierig zu ziehen. Die betrachteten Finanzkennzahlen scheinen sich jedoch positiv zu entwickeln, auch im Vergleich zu nicht purpose-orientierten Mitbewerbern, und weisen im Vergleich zum Zeitraum vor der Implementierung des Purpose eine erhöhte Stabilität auf.

Weitere Einblicke gewährte die Fallstudie in dem Bereich der Quantifizierung des sozial verantwortlichen Handelns in Form des Wertschöpfungsmodells sowie der Wirkungsbewertung.

Abschließen lässt sich die Arbeit mit einem folgendem Ausblick: Es ist zu erwarten, dass der Purpose-Thematik in Zukunft eine wachsende Bedeutung zugesprochen wird.

Die Haupttreiber dafür lassen sich in den Anforderungen verschiedener Stakeholder zusammenfassen. Dabei handelt es sich vor allem um sozial- und

umweltbewusste, sogenannte hypermoderne Stakeholder, die verstärkt in der Generation der Millennials auftreten (vgl. Dhanesh 2020:585f). Damit einhergehend beeinflussen Faktoren wie der Generationswandel und die sich damit ändernden Ansprüche der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber sowie der Konsumenten und Investoren an Unternehmen die verstärkte Entwicklung der Purpose Driven Organizations (vgl. von Ahsen 2019:32f). Des Weiteren schafft die immer präsentere Möglichkeit, Informationen zu veröffentlichen sowie sich selbst zu informieren, vermehrt Anreize für Unternehmen, verantwortungsbewusst und transparent zu handeln (vgl. Baumast 2019:28). Weitere große Treiber der Purpose-Debatte können die Corona-Pandemie sowie die Klimakrise darstellen, da Purpose durch das in Krisensituationen zunehmende Bedürfnis nach Orientierung und Sinn vermehrt entdeckt und eingeführt wird (vgl. Quinn/Thakor 2018:4; Backovic/Scheppe 2020:22). Im Jahr 2020 hat sich durch die Corona-Krise verstärkt gezeigt, wie plötzlich tiefgreifende Veränderungen entstehen können, welches sich voraussichtlich langfristig auf die Sinnfrage in Unternehmen auswirken wird. Ein Purpose kann Unternehmen helfen, in Krisenzeiten effiziente Entscheidungen zu treffen, die gesteigerten Wert für die Stakeholder kreieren können und durch nachhaltige Gewinne zur langfristigen Existenz des Unternehmens beitragen können (vgl. Schaninger et al. 2020).

Weniger sind aus Sicht der Verfasserin gesetzliche Standards zu erwarten, da das Thema dafür noch zu wenig mess- und kontrollierbar scheint, sich viel unter der Oberfläche bewegt und die relevanten Faktoren stark von Unternehmen, Unternehmenskultur und Kontext abhängig sind. Trotzdem sind weitere Entwicklungen in Bezug auf Messweisen und Standards zu erwarten, z. B. durch die Rechtsform Verantwortungseigentum (siehe Abschnitt 3.2.2) oder eine verstärkte Verbreitung der bspw. von Signify durchgeführten Wirkungsbewertung.

Es wird vermutet, dass zukünftig der für das Unternehmen geschaffene Wert stark davon abhängig ist, welchen Wert das Unternehmen für die Gesellschaft schafft (vgl. Black Sun PLC 2016:15). Die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmenszweckes wird sich voraussichtlich stärken, da Purpose durch die zunehmende Messung dessen verstärkt mit leistungs- und mitarbeiterrelevanten Einflussgrößen assoziiert werden kann (vgl. Kienbaum 2020:6). Wesentlich ist, dass Unternehmen auch in Zukunft beachten, dass die gesellschaftlichen Interessen Priorität haben, während die ökonomischen Interessen untergeordnet

werden. Die messbar positiven langfristigen Auswirkungen des Purpose auf den unternehmerischen Erfolg sind dabei positiv zu betrachten und können den Unternehmen als Anreiz dienen.

A strong sense of purpose and a commitment to stakeholders helps a company connect more deeply to its customers and adjust to the changing demands of society. Ultimately, purpose is the engine of long-term profitability. (Fink 2020)

Das aufgeführte Zitat von Laurence Douglas Fink, CEO von BlackRock, aus seinem jährlichen Brief an die CEOs aus dem Jahr 2020 zeigt, dass wenn die Debatte nach einem größeren Sinn für Unternehmen bis in den Vorstand der Investmentgesellschaften durchdringt, eine verstärkte Purpose-Orientierung der durchaus profitorientierten Unternehmen in den kommenden Jahren zu erwarten ist. Die anfangs zitierte Aussage von Milton Friedman scheint demnach allmählich an Bedeutung zu verlieren.

Trotz dieser recht eindeutigen Erkenntnisse sollten die Widersprüchlichkeit und Subjektivität des Purpose sowie der Messung dessen und die dadurch gegebenen Einschränkungen der gesamten Purpose-Debatte berücksichtigt werden. Diese erschweren ein einheitliches, generalisierendes Fazit zu der untersuchten Fragestellung und ermöglichen dieses nur unter verschiedenen Voraussetzungen und Einschränkungen.

Anhang

Anhang A

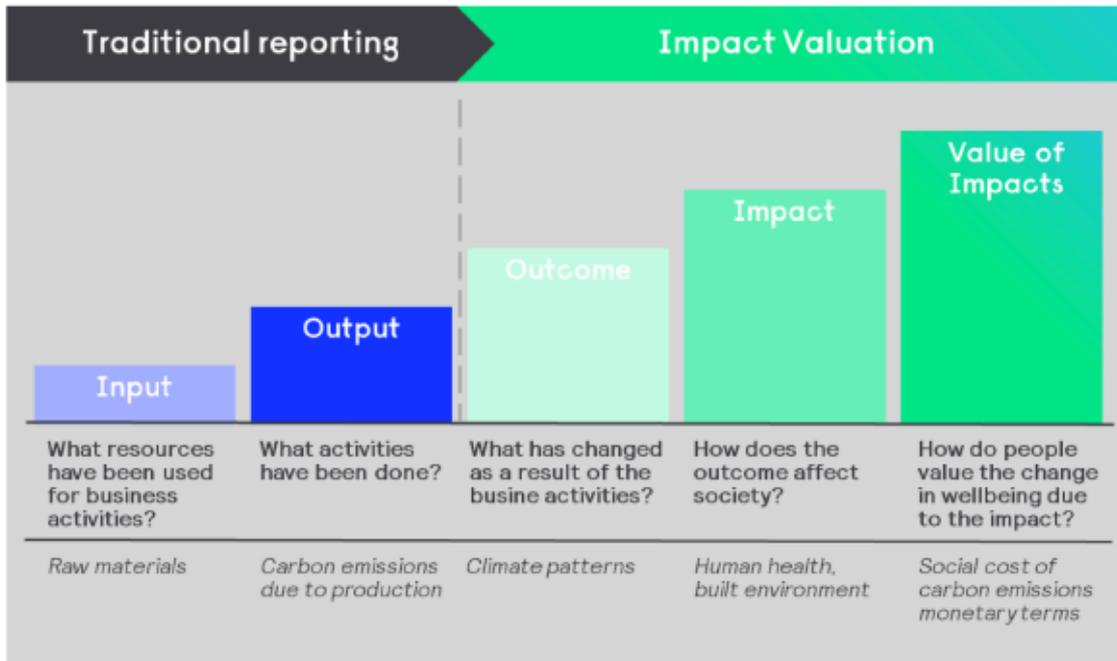


Abbildung 19: Impact Valuation Signify N.V. (Signify N.V. 2021c:4)

Anhang B

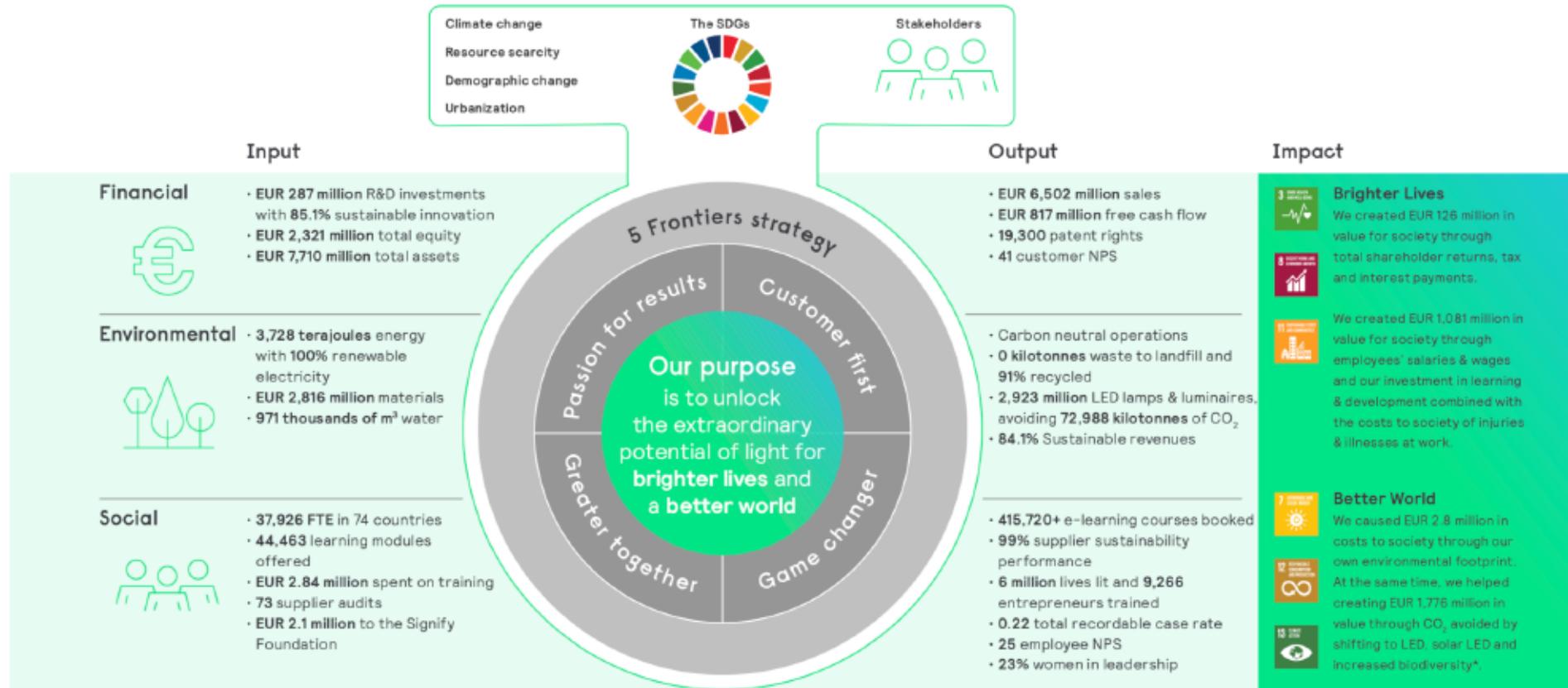


Abbildung 20: Wertschöpfungsmodell Signify N.V. (Signify N.V. b 2021:19)

Anhang C

	Strategisches Ziel	Kennzahl	Berechnung	Aktueller Wert	Zielwert Jahr 1	Zielwert Jahr 2	Früh-/Spät-Indikator	Aktualisierung	Maßeinheit
Finanzperspektive	Betriebliche Effizienz	Durch das Handeln der Purpose Driven Organization vermiedene Kosten	-	-	Steigerung der vermiedenen Kosten um mind. 30%	Steigerung der vermiedenen Kosten um mind. 30%	Spät	Jährlich	%
	Risikominderung	Risikoklassifikation	= Eintrittswahrscheinlichkeit * finanzielle Schadenshöhe (von 1 (sehr gering) bis 4 (sehr hoch))	-	Höchstens 6 auf der Bewertungsskala	Höchstens 6 auf der Bewertungsskala	Früh	Halbjährlich	Zahl
	Nachhaltiges Umsatzwachstum	Umsätze aus nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen als Anteil des Gesamtumsatzes	= Umsätze aus nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen / Gesamtumsatz * 100	84,1% (Signify N.V. 2021a:6)	87%	90%	Spät	Jährlich	%
	Kapitalkosten senken	Aufnahme in Nachhaltigkeitsindexe	-	2 (GCX, DJSI) (Börsen Hamburg-Hannover 2021; Signify N.V. 2021g)	Mind. 3	Mind. 4	Früh	Jährlich	Zahl
	Langfristige Rentabilität	Umsatzrentabilität	= Jahresüberschuss / Gesamtumsatz * 100	5,2% (Signify N.V. 2021a:30)	7,20%	9,50%	Spät	Jährlich	%
Kundenperspektive →	Markendifferenzierung	Bekanntheitsgrad als sozial verantwortungsvolles Unternehmen	= Anzahl der Befragten, welche die Marke als sozial verantwortungsvoll ansehen / Gesamtanzahl der Befragten * 100 (gestützte Befragung)	-	Mind. 40%	Mind. 55%	Spät	Jährlich	%
	Kundenbindung	Kundenabwanderungsrate	= Anzahl der nicht fortgeführten Kunden pro Jahr / Gesamtkunden zu Beginn eines Jahres * 100	-	Höchst. 5%	Höchst. 4%	Früh	Jährlich	%
	Kundenzufriedenheit	Kunden Net Promoter Score (NPS)	= Anteil der Promotoren - Anteil der Detraktoren	41 (Signify N.V. 2021a:11)	50	59	Spät	Quartalsweise	Zahl
	Kundenloyalität	Preiselastizität der Nachfrage	= Relative Änderung der Mengennachfrage (in %) / relative Änderung des Preises (in %)	-	0 ≤ 1	0 ≤ 0,9	Spät	Jährlich	Zahl

Tabelle 10: Kennzahlenprofil der Purpose Scorecard Teil 1: Kunden- und Finanzperspektive (eigene Darstellung der Verfasserin)

	Strategisches Ziel	Kennzahl	Berechnung	Aktueller Wert	Zielwert Jahr 1	Zielwert Jahr 2	Früh-/Spät-Indikator	Aktualisierung	Maßeinheit
Prozessperspektive ↕	Umsetzung von Kundenwünschen	Implementierungsgrad identifizierter Kundenwünsche	= Umgesetzte Kundenwünsche / Gesamtanzahl eingegangener Kundenwünsche * 100	-	Mind. 2%	Mind. 3%	Früh	Jährlich	%
	Qualitätssteigerung	Qualitätsrate	= Fehlerfreie Menge in einer Periode / Gesamtproduktionsmenge einer Periode * 100	-	+ mind. 10%	+ mind. 10%	Spät	Jährlich	%
	Steigerung nachhaltiger Innovationen	Nachhaltige Innovationen als Anteil der Gesamtausgaben für F&E	= Ausgaben für nachhaltige Innovationen / Gesamtausgaben für F&E	85,1% (Signify N.V. 2021a:141)	87%	90%	Früh	Jährlich	%
	Optimierung des Ressourceneinsatzes	Reduktionsrate des Ressourcenverbrauchs	= 1 - Menge an genutzter Ressourcen in Periode t / Menge an genutzter Ressourcen in Periode t-1	-	- 5%	- 10%	Früh	Jährlich	%
	Reduktion negativer Umwelt- und Sozialeffekte	Nachhaltigkeitsquote der Lieferanten für Arbeits- und Sozialstandards in der Lieferkette	= Prozentsatz der Risikolieferanten mit einer Audit-Punktzahl von mind. 90 von 100 Punkten	99% (Signify N.V. 2021a:147f)	100%	100%	Spät	Jährlich	%
Mitarbeiterperspektive ↕	Hochqualifizierte Mitarbeiter	Anteil der aktiv Lernenden auf interner Weiterbildungswebsite	-	60% (Signify N.V. 2021a:144)	70%	80%	Früh	Monatlich	%
	Mitarbeiterzufriedenheit	Employee Net Promoter Score (eNPS)	= Anteil der Promotoren - Anteil der Detraktoren	25 (Signify N.V. 2021a:143)	32	40	Spät	Quartalsweise	Zahl
	Mitarbeiterproduktivität durch Mitarbeiterengagement steigern	Zustimmungsrate der Mitarbeiter zu den Unternehmenswerten	-	88%, 89%, 90%, 81% (Signify N.V. 2021a:143)	91%, 92%, 93%, 84%	94%, 95%, 96%, 87%	Früh	Jährlich	%
	Beziehungsaufbau zwischen Mitarbeitern und Kunden stärken	Fluktuationsrate	= Anzahl der Mitarbeiterabgänge pro Jahr / ø Mitarbeiterzahl pro Jahr * 100	32% (Signify N.V. 2021a:142)	30%	25%	Spät	Jährlich	%

Tabelle 11: Kennzahlenprofil der Purpose Scorecard Teil 2: Mitarbeiter- und Prozessperspektive (eigene Darstellung der Verfasserin)

Literaturverzeichnis

- Ahsen, Anette von (2019): Einführung in die Nachhaltigkeitsleistungsmessung in Unternehmen. In: Annett Baumast; Jens Pape; Simon Weihofen und Steffen Wellge (Hrsg.): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Stuttgart: Eugen Ulmer, S. 31-41.
- Amerland, Andrea (2019): „Purpose erklärt das Warum eines Unternehmens schlüssig“. [Online] <https://www.springerprofessional.de/corporate-social-responsibility/kommunikation/purpose-erklart-das-warum-eines-unternehmens-schluessig/17355122> [12.03.2021].
- B Lab (Hrsg.) (2018): About B Corps | Certified B Corporation. [Online] <https://bcorporation.net/about-b-corps> [02.05.2021].
- Backovic, Lazar und Scheppe, Michael (2020): Purpose in der Krise. In: Das Handelsblatt, 05.10.2020 (192), S. 22-23.
- Baumanst, Annett (2019): Geschichte und aktuelle Herausforderungen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement. In: Annett Baumast; Jens Pape; Simon Weihofen und Steffen Wellge (Hrsg.): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Stuttgart: Eugen Ulmer, S.18-30.
- Baumanst, Annett und Pape, Jens (2019): Gemeinwohlökonomie. In: Annett Baumast; Jens Pape; Simon Weihofen und Steffen Wellge (Hrsg.): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Stuttgart: Eugen Ulmer, S. 339-348.
- Bea, Franz X. (2009): Marktkapitalisierung. In: Franz X. Bea; Roland Helm und Marcell Schweitzer (Hrsg.): BWL-Lexikon. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 242.
- Billing, Fabian; Lehmann, Sascha B. und Perrey, Jesko (2020): Purpose: Die Suche nach dem Sinn. In: McKinsey & Company: Akzente, Ausgabe 01/2020, S. 13-17.
- Black Sun PLC (Hrsg.) (2016): Purpose Beyond Profit: The Value of Value - Board-level Insights. o. O.: o.V., S. 2-15.

- Börsen Hamburg-Hannover (Hrsg.) (2021): GCX Global Challenges Performance-Index. [Online] <https://www.boersenag.de/Index/DE000A0MEN25/GCX?p=4> [05.05.2021].
- Bräuer, Alexander (2020): Profilwerkstatt: Haus der Contentexperten. [Online] <https://www.profilwerkstatt.de/werkbank/in-unternehmen-verlieben/> [22.02.2021].
- Brüser, Hans-Joachim (2011): Kennzahlen - die Warnlampe für Probleme. [Online] <https://www.akademie.de/de/wissen/notfallplan-vermeidung-behebung-unternehmenskrise/kennzahlen> [18.04.2021].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (o. J.): Nachhaltigkeit und CSR. [Online] <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/csr-grundlagen.html> [22.02.2021].
- Carlisi, Cathy; Hemerling, Jim; Kilmann, Julie; Meese, Dolly und Shipman, Doug (2017): Purpose with the Power to Transform Your Organization. In: Boston Consulting Group, Ausgabe Mai, S. 3-13.
- Chen, James (2021): Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria. [Online] <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp> [19.04.2021].
- Datastream (2021a): Signify N.V. via Thomson Reuters/Datastream. [Online] <https://emea1.apps.cp.thomsonreuters.com/web/Apps/Corp/?s=LIGHT.AS&st=RIC#/Summary> [07.04.2021].
- Datastream (2021b): Osram Licht AG via Thomson Reuters/Datastream. [Online] <https://emea1.apps.cp.thomsonreuters.com/web/Apps/Corp/?s=OSRn.DE&st=RIC> [07.04.2021].
- Datastream (2021c): Orion Energy Systems Inc. via Thomson Reuters/Datastream. [Online] <https://emea1.apps.cp.thomsonreuters.com/web/Apps/Corp/?s=OESX.O&st=RIC#/Summary> [07.04.2021].

- Datastream (2021d): Zumtobel Group AG via Thomson Reuters/Datastream. [Online] <https://emea1.apps.cp.thomsonreuters.com/web/Apps/Corp/?s=ZUMV.VI&st=RIC#/Summary> [07.04.2021].
- Dhanesh, Ganga S. (2020): Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. In: Business Horizons, Band 63, Ausgabe 4, Juli- August 2020, S. 585-586.
- Dhingra, Naina; Samo, Andrew; Schaninger, Bill und Schrimper, Matt (2021): Help your employees find purpose – or watch them leave. In: McKinsey & Company, Ausgabe April 2021, S. 2-3.
- Dopheide, Frank (2021): human unlimited. [Online] <https://humanunlimited.de/corporate-purpose-grundlage-unternehmen-strategie/> [06.02.2021].
- Ecogood - Economy for the Common Good - official (Hrsg.) (2019): Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) erklärt. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=j2ZuiE-U1rk> [09.02.2021].
- Edmans, Alex (2020): Grow The Pie: how great companies deliver both purpose and profit. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Effecten Spiegel (Hrsg.) (2021): Signify Licht und Schatten. In Effecten Spiegel – Das Anlegermagazin, Ausgabe 05/2021. [Online] <https://www.effectenspiegel.com/artikel/signify-licht-und-schatten> [16.04.2021].
- Evans, Matt H. (2002): Course 11: The Balanced Scorecard. In: Excellence in Financial Management, S. 2-29.
- Evans, Rhonda und Siesfeld, Tony (2020): Measuring the business value of corporate social impact: Beyond social value to enterprise performance. In: Deloitte Review, Ausgabe 27 (Juli 2020), S. 142-150.
- Felber, Christian (2018): Gemeinwohlökonomie. 6. Auflage. München: Piper Verlag.

- Fink, Larry (2020): A Fundamental Reshaping of Finance. [Online] <https://www.blackrock.com/hk/en/larry-fink-ceo-letter> [25.04.2021].
- Fink, Franziska und Moeller, Michael (2018): Purpose Driven Organizations, Deutschland: Schäffer Poeschel.
- Fleig, Jürgen (2019): Kennzahlen für die Prozessperspektive der Balanced Scorecard (BSC). [Online] <https://www.business-wissen.de/hb/kennzahlen-fuer-die-prozessperspektive-der-balanced-scorecard-bsc/> [15.03.2021].
- Fleig, Jürgen (2020): Wofür brauchen Unternehmen eine Strategie? [Online] <https://www.business-wissen.de/hb/wofuer-brauchen-unternehmen-eine-strategie/> [20.02.2021].
- Friedag, Herwig R. und Schmidt, Walter (2002): Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag. [E-Book] <http://www.scorecard.de/wp-content/uploads/2010/08/BSC-mehr-als-ein-Kennzahlensystem-4.-Auflage.pdf> [11.03.2021].
- Friedag, Herwig R. und Schmidt, Walter (2020): Controlling Wiki - Balanced Scorecard. [Online] https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Balanced_Scorecard [15.03.2021].
- Friedman, Milton (2002 [1962]): Capitalism and Freedom. 40-jährige Jubiläumsauflage. Chicago: The University of Chicago Press. [E-Book] <http://pombo.free.fr/friedman2002.pdf> [26.02.2021].
- Gartenberg, Claudine (2020): Purpose Drives Performance. In: IESE Business School Insights, S. 65-66.
- Gast, Arne; Probst, Nina und Simpson, Bruce (2020a): Purpose, not platitudes: A personal challenge for top executives. In: McKinsey & Company, Ausgabe Dezember 2020, S. 1-11.
- Gast, Arne; Illanes, Pablo; Probst, Nina; Schaninger, Bill und Simpson, Bruce (2020b): Purpose: Shifting from why to how. In: McKinsey Quarterly, Ausgabe April 2020.

- Gemeinwohlökonomie (Hrsg.) (2021): Offizielle Internetseite der Gemeinwohlökonomie. [Online] <https://web.ecogood.org/de/> [09.02.2021].
- Gerginov, David (2013): EBIT-Marge: Unternehmenskennziffer mit Aussagekraft. [Online] <https://www.gevestor.de/details/ebit-marge-unternehmenskennziffer-mit-aussagekraft-644027.html> [18.04.2021].
- Graßer, Andreas (2020): Was sagt die Umsatzrentabilität aus? [Online] <https://blog.hubspot.de/sales/umsatzrentabilitaet> [18.04.2021].
- Hansen, Erik G. und Schaltegger, Stefan (2016): The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. In: Journal of Business Ethics, S. 194-195.
- Heldt, Cordula (2018): Standard & Poor's 500 Index. [Online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/standard-poors-500-index-43212/version-266544> [11.03.2021].
- Huber, Celia; Leape, Sebastian; Mark, Larissa und Simpson, Bruce (2020): The board's role in embedding corporate purpose: Five actions directors can take today. In: McKinsey Company, Ausgabe November 2020, S. 1-3.
- Hurst, Aaron; Pearce, Adam; Erickson, Cammie; Parish, Scott; Kotansky, Heidi; Vesty, Lauren; Schnidman, Allison; Garlinghouse, Meg und Pavela, Andrea (2016): Purpose at Work. o.O.:Linkedin and Imperative.
- i-Magazin - Nachrichten aus der Licht- u. Elektrotechnik (Hrsg.) (2020): „Hauptsache, Sie machen Stimmung!“. [Online] <https://www.i-magazin.com/hauptsache-sie-machen-stimmung/> [12.04.2021].
- Kaplan, Robert S. und Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, Ausgabe Januar-Februar, S. 71.
- Kaplan, Robert S. (1999): The Balanced Scorecard. Power Point Presentation, Harvard Business School. Boston.

- Kaplan, Robert S. und Norton, David P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. In: Harvard Business Review. [Online] <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it?registration=success> [22.02.2021].
- Kienbaum, Fabian; Jochmann, Walter; Wandt, Kerstin; Fastenroth, Lukas; Dopheide, Frank und Thunig, Christian (2020): Purpose. Die große Unbekannte. Köln: Kienbaum.
- Kotter International (Hrsg.) (2014): The 8-Step Process for Leading Change. [Online] <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/> [28.04.2021].
- Krause, Hans-Ulrich und Arora, Dayanand (2020): Key Performance Indicators for Sustainable Management. Berlin: Walter de Gruyter Oldenbourg. [E-Book] <https://doi.org/10.1515/9783110598094> [11.03.2021].
- Leape, Sebastian; Zou, Jinchun; Loadwick, Olivia; Nuttall, Robin und Stone, Matt (2020): More than a mission statement: How the 5Ps embed purpose to deliver value. In: McKinsey Quarterly, Ausgabe November 2020, S. 1-2.
- Lin-Hi, Nick (2019): Corporate Social Responsibility. [Online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-371504> [22.02.2021].
- Müller-Stewens, Günter und Gillenkirch, Robert (2018). Strategie. [Online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591/version-266920> [20.02.2021].
- O'Brien, Diana; Main, Andy; Kounkel, Suzanne und Stephan, Anthony R. (2019): 2020 Global Marketing Trends: Bringing authenticity to our digital age. In: Deloitte Insights. [Online] https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2020-global-marketing-trends/DI_2020%20Global%20Marketing%20Trends.pdf [08.02.2021].
- Odgers Berndtson (Hrsg.) (2020): Manager Barometer 2020-2021. Frankfurt: Odgers Berndtson.

- Onvista (Hrsg.) (2021): Lichtkonzern Signify schafft Umsatzplus nur dank Übernahme – Aktie rutscht ab. [Online] <https://www.onvista.de/news/lichtkonzern-signify-schafft-umsatzplus-nur-dank-uebernahme-aktie-rutscht-ab-430703171> [12.04.2021].
- Philips (Hrsg.) (2012): Annual Report 2011. [Online] <https://www.results.philips.com/publications/ar11> [02.03.2021].
- Philips (Hrsg.) (2014): Annual Report 2013. [Online] <https://www.results.philips.com/publications/ar13> [02.03.2021].
- Philips (Hrsg.) (2015): Annual Report 2014. [Online] <https://www.results.philips.com/publications/ar14> [02.03.2021].
- Pontefract, Dan (2017): Stop Confusing CSR With Purpose. [Online] <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2017/11/18/stop-confusing-csr-with-purpose/?sh=1f9279393190> [23.03.2021].
- Porter, Michael E.; Hills, Greg; Pfitzer, Marc; Patscheke, Sonja und Hawkins, Elizabeth (2011): Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. In FSG, S. 2.
- Prengel, Robert und Klages, Susanne (2017): Impact Valuation bringt das Unternehmen näher an Kunden und Geschäftspartner. [Online] <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/impact-valuation.html> [14.04.2021].
- Quinn, Robert E. und Thakor, Anjan V. (2018): Creating a Purpose-Driven Organization. In: Harvard Business Review, Ausgabe: Juli-August 2018, S. 4- 9.
- Schaffmeister, Niklas; Hauswald, Carina und Aschermann, Simon (2020): Gloebone Purpose Readiness Studie. Zürich, Schweiz: Gloebone AG.
- Schalwat, Sarah (2011): Rentabilität. In: Walther Busse von Colbe; Nils Crasselt und Bernhard Pellens (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens. 5. Auflage. München: Oldenbourg Verlag München, S. 660-662.

- Schaninger, Bill; Simpson, Bruce; Zhang, Han und Zhu, Chris (2020): Demonstrating corporate purpose in the time of coronavirus. In: McKinsey & Company. [Online] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/demonstrating-corporate-purpose-in-the-time-of-coronavirus> [28.04.2021].
- Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: EHP - Verlag Andreas Kohlhage. [E-Book] <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bremende/reader.action?docID=994864> [18.04.2021].
- Schröder, Wolfgang (2018): SMARTe Ziele und wie sie formuliert werden. [Online] <https://www.business-wissen.de/hb/smarte-ziele-und-wie-sie-formuliert-werden/> [08.03.2021].
- Schulte, Jörn (2011a): Cashflow. In: Walther Busse von Colbe; Nils Crasselt; Bernhard Pellens (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens. 5. Auflage. München: Oldenbourg Verlag München, S. 171-176.
- Schulte, Jörn (2011b): Gewinn je Aktie. In: Walther Busse von Colbe; Nils Crasselt und Bernhard Pellens (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens. 5. Auflage. München: Oldenbourg Verlag München, S. 312-319.
- Serafeim, George (2020): Making Sustainability Count: Social-Impact Efforts That Create Real Value. In Harvard Business Review, Ausgabe September-October 2020, S. 5-9.
- Signify (Hrsg.) (2016): Philips Lighting - Purpose and Values. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=r4H3IPHBIZw> [02.04.2021].
- Signify Foundation (Hrsg.) (2021): Signify Foundation. [Online] <https://www.signify.com/global/our-company/signify-foundation> [12.04.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2018a): Philips Lighting heißt jetzt Signify. [Online] <https://www.signify.com/de-de/our-company/news/press-releases/2018/20180516-philips-lighting-is-now-signify> [02.04.2021].

- Signify N.V. (Hrsg.) (2018b): Annual Report 2017. [Online] <https://www.signify.com/static/2017/philips-lighting-annual-report-2017.pdf> [27.02.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021a): Annual Report 2020. [Online] <https://www.signify.com/static/2020/signify-annual-report-2020.pdf> [27.02.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021b): Supplements to the Annual Report 2020. [Online] <https://www.assets.signify.com/is/content/Signify/Assets/signify/global/20210223-supplements-to-the-annual-report-2020-sustainability-statements.pdf> [27.02.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021c): Methodology of Societal Impact Calculations. [Online] <https://www.assets.signify.com/is/content/Signify/Assets/signify/global/ir/20210223-methodology-calculating-societal-impact-2020.pdf> [27.02.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021d): Dividend Info. [Online] https://www.signify.com/global/our-company/investors/shareholder-info/dividend-info#_2019 [03.04.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021e): Press Release. [Online] https://www.signify.com/static/quarterlyresults/2020/q4_2020/signify-fourth-quarter-and-full-year-results-2020-report.pdf [04.04.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021f): Shareholder Engagement. [Online] <https://www.signify.com/global/our-company/investors/shareholder-engagement> [08.04.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021g): External Recognition. [Online] <https://www.signify.com/global/sustainability/external-recognition> [08.04.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (2021h): Brighter Lives, Better World. [Online] <https://www.signify.com/global/sustainability/brighter-lives-better-world> [03.04.2021].

- Signify N.V. (Hrsg.) (2021i): Share Repurchases. [Online] https://www.signify.com/global/our-company/investors/shareholder-info/share-repurchases#_share_repurchases_2020 [03.04.2021].
- Signify N.V. (Hrsg.) (o. J.): Der Green Switch für den European Green Deal. [Online] <https://www.signify.com/de-de/sustainability/green-switch> [03.04.2021].
- Signify Netherlands N.V. (Hrsg.) (2021): Our Company. [Online] <https://www.signify.com/global/our-company> [01.03.2021].
- Süß, Lisa (2019): Messung sozialer Nachhaltigkeit. In: Annett Baumast; Jens Pape; Simon Weihofen und Steffen Wellge (Hrsg.): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Stuttgart: Eugen Ulmer, S. 195-208.
- Thommen, Jean-Paul (2018): Anspruchsgruppen. [Online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673> [08.02.2021].

Global Management Compact

Band 01

Schriftenreihe
des Internationalen Studiengangs Global Management B.A.
an der Hochschule Bremen

Herausgeberin:
Mechthild Schrooten - Studiengangsleitung

Autorin:
Sonia Sackmann

Bild:
Lizenziertes Stock Medium
Von PRASERT
Datei-Nr.: 198033585

Bremen, November 2021

