

BOARD - Mediathek > 2021 > BOARD 4/2021 > Kolumne > Freiheit, Verantwortung, Werte – Purpose als Unternehmenskompass

Zeitschrift:	BOARD
Autor:	Marc Tüngler
Beitragstyp:	Beitrag
Ausgabe:	4/2021

Freiheit, Verantwortung, Werte – Purpose als Unternehmenskompass

Marc Tüngler



Marc Tüngler, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) und Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Purpose-orientierte Unternehmen brauchen Purpose-orientierte Mitarbeiter. Dieses Zitat eines mit der internationalen Bankenwelt sehr vertrauten PR-Beraters offenbart die Herausforderung – und das nicht nur für die Bankenbranche – mit nur einem einzigen Satz. Dabei ist das Problem der gesamten Purpose-Diskussion eigentlich schon lange nicht mehr der Inhalt, sondern der inflationäre Umgang mit den Begriffen.

Fokussierung auf den Menschen

Vor allen Dingen aber fokussiert das voranstehende Zitat die gesamte Purpose-Diskussion auf den wesentlichsten Faktor: Den Menschen. Der Gesetzgeber versucht über alle Branchen hinweg, durch ein sehr enges Geflecht an Regularien Risiken scheinbar kontrollierbarer zu machen und die Geschäftsmodelle damit stabiler zu gestalten. Neben dem Regulator stehen auch noch weitere Regelwerke, wie z.B. der Deutsche Corporate Governance Kodex oder aber das der jeweiligen Aufsicht. All diese Vorgaben, Regeln und Leitplanken vermögen aber nicht, die eigentlich entscheidenden Parameter zu adressieren. Denn relevant sind die Einstellung, der Geist und die Motivation der handelnden Personen.

Das Top-Management und die Führungskräfte haben dabei eine zentrale Rolle und sind die Treiber, wenn es um die Etablierung von Werten geht, die sich eben nicht nur an der Profitabilität orientieren, sondern auch an Faktoren, die das unternehmerische Handeln hinsichtlich einer integrativen Sinnebene ausrichten und damit eine gemeinschaftliche Kultur in einem Unternehmen prägen.

Gemeinsam genordeten Kompass

Letztlich kann kein Gesetz und keine Regulierung das wirkliche Leben in seiner Vielfalt 1:1 abbilden. Gute Unternehmen haben daher einen gemeinsam genordeten Kompass, Mitarbeitende auf allen Ebenen, die das gleiche Ziel, das gleiche Verständnis von dem haben, was sie tun.

Aus einem Unternehmerdialog stammt das erschreckende Zitat, dass man lange im eigenen Haus darüber diskutiert hat, welchen Purpose man haben kann. Da man zu keinem Ergebnis kam, müsste man halt mehr bezahlen, dass zumindest monetär orientierte Leute für einen arbeiten. Unternehmen, die also ihren Kunden und ihren Mitarbeitenden nicht erklären können, welche Werte und welchen Purpose man lebt, gehen nicht nur ein Reputationsrisiko ein, sondern müssen auch mehr bezahlen für im Zweifel schlechtere Leute. Ähnliches droht dann leider auch beim Thema Nachhaltigkeit.

Mehr Geld für schlechtere Leute?

Das Sinnstiftende und die Motivation der Mitarbeiter und der einzelnen Mitglieder der Führungsebene sind naturgemäß höchst heterogen. Und dennoch ist es von zentraler Bedeutung, dass Organisationen nicht nur finanzielle und strategische Ziele, sondern auch die Koordination in der Werte-Matrix für sich bestimmen.

Gerade wir hierzulande haben jedoch mit der gesamten Purpose-Diskussion noch ein ganz anderes Problem. Denn sie eröffnet einen Raum zwischen Freiheit und Verantwortung, der eben nicht durch (externe) Regeln ausgefüllt wird.

Freiheit fordert Verantwortung und Entscheidungen

Wie schwer wir uns hierzulande damit tun, hat mir die Diskussion um eine Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex gezeigt. Vor einigen Jahren ging es darum, in der Präambel des Kodex den Begriff des „Ehrbaren Kaufmanns“ zu implementieren. Ein Begriff also, der auch der individuellen Auslegung zugänglich ist. Der Aufschrei in der Industrie war groß und für mich seinerzeit zugleich irritierend. Denn eigentlich ist das Institut des „Ehrbaren Kaufmanns“ ein mehr als erstrebenswertes Ziel, wenn nicht sogar notwendiger Standard. Aber er ist eben nicht bis in die letzte Kapillare definiert und allein deswegen stößt er (wohl) auf Ablehnung. Ich bin sehr glücklich, dass Manfred Gentz, der seinerzeitige Kommissionsvorsitzende, die Kraft und Leidenschaft aufgebracht hat, die Änderung gegen den merklichen Widerstand durchzusetzen.

Das ist sicher zugleich auch die größte Herausforderung in der Purpose-Diskussion. Die Unternehmen müssen liefern. Ansonsten entziehen sie sich selbst ihre Grundlage.

Der ESG-Wind hat sich gedreht

Deutliche Unterstützung erhalten die Unternehmen dabei von den Investoren und damit den Eigentümern. So ist die ESG-Diskussion unter den Investoren schon lange aus der grünen Ecke ins Zentrum gerückt. Je nach Definition sehen sich heute 85 % der Anleger als Nachhaltigkeitsinvestoren. Und auch hier spielt das Thema Purpose eine enorme Rolle. Investoren wollen heute wissen, welchen gesellschaftlichen sinnvollen Beitrag ein Unternehmen leistet, und geben sich dafür eigene Regeln und Grenzen vor.

Sicher darf man nicht verkennen, dass die Disziplin „ESG“ auch bei Investoren über lange Zeit als Marketing- und Vertriebsvehikel genutzt wurde. Aber der Wind hat sich gedreht. Denn nicht nur bei Banken und Unternehmen gibt es eine Diskussion über Ziele, Sinnhaftigkeit und Werte. Exakt diese Diskussion findet auch bei den Investoren selbst statt.

Hier schließt sich der Kreis. Denn die Kapitalsammelstellen sind selbst Getriebene ihrer Kapitalgeber. Und egal, ob wir den CSR-, ESG- oder Purpose-Ansatz nehmen – wie nie zuvor herrschen extrem hohe

Erwartungen auch in den Disziplinen, die zunächst jenseits eines finanziellen Ertrages und damit jenseits der Gewinn- und Verlustrechnung liegen.

Ist Purpose messbar?

Das größte Problem für alle Beteiligten ist wahrscheinlich die Messbarkeit all dieser Nachhaltigkeits-KPIs oder Purpose-getriebenen Faktoren. Und wenn doch auch weiterhin das Ziel der Erfolg und die Profitabilität eines Unternehmens im Markt ist, dann geht es bei Purpose um die Aufgabe, dieses Ziel mit wertschöpfenden Aspekten in Bezug auf unsere Umwelt, unser gesellschaftliches Miteinander und die faire, gemeinschaftliche Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation zu harmonisieren.

Die fehlende unmittelbare Messbarkeit macht es sicher auch schwer, das Richtige zu tun, oder zu wissen, dass man das Richtige getan hat. Wer aber ein klares Ziel, einen klaren Sinn seines Handelns definiert, wird erkennen, dass sich sein Tun und das seiner Organisation danach ausrichten werden, wenn es authentisch umgesetzt und vorgelebt wird. Und dabei geht es wahrlich nicht um einen knackigen Claim unter einem Unternehmenslogo, sondern um die Überzeugung und die Definition der Rolle, die man in dieser Welt und in unserer Gesellschaft übernehmen und ausfüllen möchte.

Purpose strahlt auf alle Stakeholder

Es geht also um die Zukunft. Denn wie will man zukünftig überhaupt noch junge, motivierte Mitarbeiter finden, wenn sie die Sinnhaftigkeit ins Zentrum all ihrer Entscheidungen und Aktivitäten stellen? Die Egomaximierung wirkt dabei fast wie ein Wesen aus einer untergegangenen Welt. Wer aber keine jungen, motivierten und engagierten Mitarbeiter mehr für sich gewinnen kann, wird auch keine Zukunft mehr haben.

Gleiches gilt auch auf der Kundenseite. Auch dort agiert man sensibilisiert und entscheidet heute bewusst(er). Potenziert wird das Ganze durch die Sozialen Medien, die die Durchlässigkeit der Informationen zwischen Mitarbeitern, Kunden und letztendlich allen Stakeholdern ermöglicht und beschleunigt.

Die Zeit drängt also. Den Sinn und den Purpose einer Organisation zu formulieren, ist das eine. Diese Werte aber auch zu leben und damit zu überzeugen, dauert lange. Jeder Tag des Abwartens erhöht also das Risiko.