

## **Anforderungen an eine echte Purpose – Orientierung von Unternehmen**

Woher kommt der Druck im Hinblick auf eine Purpose-Orientierung und was sind die Anforderungen für Unternehmen und Controlling?

Von Thomas Dyllick und Katrin Muff

*Thomas Dyllick* ist ein Pionier im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements. Er ist emeritierter Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Universität St. Gallen sowie Direktor des [Institute for Business Sustainability](https://www.theibs.net) in Luzern, Schweiz. Email: [Thomas.Dyllick@theibs.net](mailto:Thomas.Dyllick@theibs.net)

*Katrin Muff* ist Expertin im Bereich Leadership und Transformation von Organisationen im Bereich Nachhaltigkeit. Sie hat eine Praxis-Professur an der Luiss Business School in Rom, Italien, und ist Direktorin des [Institute for Business Sustainability](https://www.theibs.net) in Luzern, Schweiz. Email: [Katrin.Muff@theibs.net](mailto:Katrin.Muff@theibs.net)

### **Controlling-Kompakt**

- Von besonderer Bedeutung bei der Diskussion um die Purpose-Orientierung ist, dass eine solche nicht mehr nur von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen eingefordert wird, sondern von prominenten Wirtschaftsorganisationen und -vertretern. So stellt der CEO von Black Rock diese Entwicklung in den Zusammenhang einer grundlegenden Umgestaltung der Finanzwelt und kündigt zugleich an, dass seine Firma Nachhaltigkeit zu ihrem neuen Investmentstandard macht.
- Das unternehmerische Interesse an einer Purpose-Orientierung reicht heute über defensive Maßnahmen des Risikomanagement hinaus und umfasst zunehmend offensive Maßnahmen eines unternehmerischen Chancenmanagements. Dies verlangt einen Perspektivenwechsel im Unternehmen von einer Inside-Out-Perspektive zu einer Outside-In-Perspektive, wobei die gesellschaftlichen Herausforderungen in den Vordergrund gerückt werden müssen.
- Träger entsprechender Purpose-Erwartungen treten dabei auf ganz unterschiedlichen Märkten und gleichzeitig auf. Es handelt sich um Kunden auf den Produktmärkten, Investoren auf den Finanzmärkten, Mitarbeiter und Millenials auf den Personalmärkten, aber auch um Gesellschaft und Staat als wichtige Arenen gesellschaftlicher Auseinandersetzung und Klärung von Purpose-Erwartungen an Wirtschaft und Unternehmen.
- Eine echte Purpose-Orientierung von Unternehmen verlangt eine tiefgreifende Auseinandersetzung und Verankerung in Unternehmen und Führung, soll sie mehr sein als nur Schönfärberei. Dies verlangt nach einer Fähigkeit zur systematischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen und externen Anspruchsgruppen.
- Eine echte Purpose-Orientierung verlangt aber auch eine Bereitschaft, die bestehende unternehmerische Ausrichtung zu hinterfragen und in Einklang mit einem neuen Purpose weiter zu entwickeln. Und nur wenn dies auch Strategien, Produkten, Geschäftsmodelle und interne Strukturen mit einbezieht, kann davon ausgegangen werden, dass die Purpose-Orientierung als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen wird.

Dieser Artikel behandelt vier grundlegende Fragen an eine Purpose-Orientierung von Unternehmen. Er bezieht sich dabei auf die Stellungnahmen bedeutender Persönlichkeiten und Organisationen wie den amerikanischen *Business Roundtable*, *Klaus Schwab* und das von ihm geleitete *World Economic Forum*, *Larry Fink*, CEO von *BlackRock*, sowie auf aktuelle Literatur. Es werden folgende vier Fragen behandelt: 1. Was ist Purpose und woher kommt der Druck im Hinblick auf eine Purpose-Orientierung? 2. Worin besteht das unternehmerische Interesse an Purpose? 3. Was sind Anforderungen an eine echte Purpose-Orientierung? 4. Welche Aufgaben und Herausforderungen ergeben sich hieraus für das Controlling?

### Was ist Purpose und woher kommt der Druck im Hinblick auf eine Purpose-Orientierung?

Bei der aktuellen Diskussion um den Purpose eines Unternehmens geht es um die Ausrichtung eines Unternehmens an einem weitergehenden gesellschaftlichen Zweck. Dies stellt eine entscheidende Erweiterung der älteren Purpose-Diskussion dar, die sich auf die Ausrichtung an einem über das Unternehmen hinausreichenden Markt- oder Kundenbedürfnis bezog. So wenn z. B. gefordert wurde, dass Automobilhersteller sich besser als Mobilitätsanbieter definieren und damit offen bleiben für neu- und andersartige Mobilitätsdienstleistungen. In der neuen Form der Purpose-Diskussion kommen grundlegende Veränderungen zum Ausdruck, die Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen begreifen, die nicht nur auf ein funktionierendes gesellschaftliches Umfeld angewiesen sind, sondern auch zur Lösung ihrer Probleme beitragen. In der nachfolgenden *Abb. 1* findet sich eine Übersicht über beispielhafte Purpose-Definitionen bekannter Großunternehmen.

Unternehmen	Purpose
<i>Unilever</i>	Making sustainable living commonplace for eight billion people
<i>Danone</i>	Bringing health through food to as many people as possible
<i>IKEA</i>	To create a better everyday life for the many people
<i>BASF</i>	We create chemistry for a sustainable future
<i>Adidas</i>	Through sport we have the power to change lives

Abb. 1: Übersicht beispielhafter Purpose-Definitionen bekannter Unternehmen

Der eigene Erfolg und das Wohlergehen von Unternehmen und Wirtschaft werden dabei als unmittelbar abhängig vom Zustand der Gesellschaft und Umwelt gesehen. Es kommt aber auch die Erwartung zum Ausdruck, dass Unternehmen über besondere Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um die bedeutenden Probleme unserer Zeit zu lösen, über die keine anderen Institutionen verfügen. Unternehmen sollen dadurch als Teil der Problemlösung, nicht nur als Teil des Problems gesehen werden.

Besondere Prominenz hat diese veränderte Sichtweise jüngst durch Stellungnahmen herausragender Persönlichkeiten und Organisationen erhalten. So hat der *Business Roundtable* (2019), eine Vereinigung von rund 200 CEOs amerikanischer Großunternehmen im August 2019 eine viel beachtete Stellungnahme zum Zweck des Unternehmens publiziert, in dem er sich zu einer Verantwortung für alle Anspruchsgruppen bekennt, für Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, für Gemeinden, in denen sie tätig sind, sowie auch für Eigentümer. Alle Anspruchsgruppen seien wichtig. Und für alle müsste Wert geschaffen werden. Dies hat nicht zuletzt deshalb so viel Aufmerksamkeit bekommen, weil es dem bis dahin propagierten Shareholder Value-Denken in der amerikanischen Wirtschaft ein explizites Stakeholder Value-Denken gegenüberstellt. Während diese Stellungnahme in der Wirtschaftspresse viel Lob als Zeichen eines deutlichen Wandels im Denken der CEOs erhielt, fiel es bei NGOs auf einen kritischeren Boden. Sie forderten mehr als hehre Bekenntnisse und pochten auf konkrete Maßnahmen (vgl. z. B. *Moss & Metzger*, 2019).

Im Dezember 2019 war es das *World Economic Forum*, das unter seinem Gründer und Vorsitzenden *Klaus Schwab* ein neues Davoser Manifest zur Rolle von Unternehmen im 21. Jahrhundert publizierte. (vgl. *Schwab*, 2019) Dieses geht über die Position des *Business Roundtable* hinaus, indem es auch die Gesellschaft als Ganzes in den Katalog der Interessengruppen mit aufnimmt und Unternehmen nicht nur als Wirtschaftseinheit im Dienst der Wohlstandsmehrung sieht, sondern auch als gesellschaftliche Institutionen. Ihre Leistung dürfte daher auch nicht nur an der Aktionärsrendite gemessen werden, sondern müsse auch Ziele in den Bereichen Umwelt, Soziales und „Good Governance“ umfassen. Sie seien zusammen mit Regierungen und Zivilgesellschaft selbst „Interessenträger unserer globalen Zukunft“ und müssten ihre Ressourcen und Fähigkeiten einbringen, um den Zustand der Welt zu verbessern (vgl. *Schwab*, 2019).

*Larry Fink*, CEO von *BlackRock*, hat besondere Aufmerksamkeit mit seinen „Briefen an CEOs“ der letzten drei Jahre erhalten. Im Jahr 2018 stellte er ihn unter das Thema „A Sense of Purpose“ (vgl. *Fink*, 2018). Er hält dort fest, dass von allen Unternehmen heute verlangt werde, dass sie einem gesellschaftlichen Zweck dienen. Deshalb genüge es nicht finanziellem Erfolg auszuweisen, sondern sie müssten auch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten. Und weiter brauche es eine Ausrichtung an einem Purpose auch deshalb, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens sowie die Unterstützung durch zentrale Anspruchsgruppen (license to operate) zu sichern. Ihre besondere Bedeutung erhalten diese Aussagen, da sie aus den USA kommen, dem Kernland des Shareholder Value-Denkens, und aus der Finanzindustrie, konkret vom CEO des weltgrößten Investors.

Seinen „Brief an CEOs“ des Jahres 2019 widmete *Larry Fink* dem Thema „Purpose & Profit“ und führt dazu aus, dass Purpose viel mehr sei als ein Schlagwort oder eine Marketing-Kampagne (vgl. *Fink*, 2019). Es sei vielmehr der eigentliche Wesenszweck eines Unternehmens und Antrieb für dessen längerfristige Gewinnerzielung. Eine gesellschaftliche Zweckorientierung sei in keiner Art und Weise als Widerspruch zur Gewinnorientierung zu sehen, sondern sei untrennbar mit dieser verbunden. Es sei zudem offensichtlich, dass die Gesellschaft unternehmerische Führung brauche, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Die Wirtschaft könne sicher nicht alle gesellschaftlichen Probleme lösen, aber es gibt genügend Probleme, wie z. B. Altersvorsorge, Infrastrukturen, Vorbereitung der Arbeitnehmer für Arbeitsplätze der Zukunft, die ohne unternehmerische Führungskraft nicht gelöst werden können. Unternehmen, die ihrer Verantwortung und ihrem gesellschaftlichen Zweck nachkommen, werden deshalb langfristig profitieren. Unternehmen, die dies nicht tun, würden stolpern und scheitern. Diese Dynamik werde heute schon deutlich. Sie werde aber noch stärker in den Vordergrund treten.

Und in seinem „Brief an CEOs“ des Jahres 2020 geht *Larry Fink* auf „Eine grundlegende Umgestaltung der Finanzwelt“ als Folge dieser Entwicklungen ein (vgl. *Fink*, 2020a). Ausgehend von der globalen Klimadiskussion sieht er, dass Investoren Klimarisiken zunehmend als Investitionsrisiken erkennen, die zu tiefgreifenden Veränderungen im Investitionsverhalten und der globalen Kapitalakkumulation führen. Diese Restrukturierung geht über das Thema Klimaschutz hinaus und betrifft die ganze Palette bedeutender Nachhaltigkeitsherausforderungen wie Aufbau einer sicheren und nachhaltigen Energieversorgung, Entwicklung intelligenter und vernetzter Mobilitätssysteme sowie gesunder und nachhaltiger Ernährungssysteme, Sicherung der Altersversorgung und krisenresistenter Gesundheitssysteme. Gleichzeitig kündigt der *BlackRock*-Chef in seinem „Brief an Kunden“ an, dass Nachhaltigkeit zum neuen Investmentstandard der Firma gemacht wird (vgl. *Fink*, 2020 b). So sollen Umwelt-, soziale und Governance-Kriterien standardmäßig in die Analyse und Konstruktion von Anlageportfolios einfließen, neue Angebote für nachhaltiges Investment geschaffen werden und ein erhöhtes Maß an Transparenz von den Firmen verlangt werden. Und dies soll durch entsprechendes Abstimmungsverhalten und Engagement an den Hauptversammlungen unterstützt werden. Darin sehen sie heute ihre Rolle als Treuhänder des ihnen anvertrauten Kapitals.

## **Worin besteht das unternehmerische Interesse an Purpose?**

In dem Maße, in dem sich dermaßen veränderte gesellschaftliche Erwartungen an Wirtschaft und Unternehmen verfestigen, sind sie im Unternehmen als Managementaufgaben wahr zu nehmen. Es gibt defensive und offensive Gründe für das Management sich diesen Aufgaben zu widmen. Je nachdem werden sie als Aufgaben des Risiko- oder Chancenmanagements wahrgenommen, wenn traditionelle Märkte – z. B. für Kohle, Erdöl, Fleisch oder Verbrennungsmotoren – wegbrechen oder neue Märkte boomen – z. B. für erneuerbare Energien und Effizienzlösungen, pflanzenbasierte Proteine oder für Elektromobilität. Im ersten Fall handelt es sich um den Ausdruck einer Inside-Out-Perspektive, die vom Unternehmen und seinen Herausforderungen ausgeht, im zweiten Fall handelt es sich um eine Outside-In-Perspektive, die von der Gesellschaft und ihren Herausforderungen ausgeht (vgl. *Dyllick & Muff, 2016*).

Träger dieser Erwartungen sind Kunden und Konkurrenten auf den Produktmärkten, so wenn heute im Lebensmittelbereich gesunde, biologische und vegane Lebensmittel verlangt und auch angeboten werden. Träger sind Investoren auf den Finanzmärkten, die Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Impact zum Maßstab ihrer Investments machen und denen zunehmend ausgereifere Hilfsmittel und Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden. Und ist ein Kipppunkt der Entwicklung erreicht, dann werden solche Angebote von Finanzdienstleistern zu ihrem neuen Standard erklärt.

Mitarbeitern ist das gesellschaftliche Engagement ihres Arbeitgebers ein großes Anliegen und bildet die Grundlage ihres persönlichen Einsatzes. In den Worten von *Paul Polman*, Ex-CEO von *Unilever*: „Purpose is what gives people the energy to get out of bed and do their work.“ (vgl. *Schawbel, 2017*) Und auf den Personalmärkten sind es die Millenials, die heute schon 35 % der Arbeitnehmer ausmachen, die ihre anders gearteten Erwartungen als Mitarbeiter, Konsumenten oder Investoren zum Ausdruck bringen. Die besten Talente anzulocken und zu behalten bedarf einer klaren und überzeugenden Zweckorientierung des Unternehmens. Träger sind aber auch Gesellschaft und Staat, die als Arenen gesellschaftlicher Auseinandersetzung über NGO-Forderungen, öffentliche Meinung oder politische Debatten ihre Forderungen vorbringen und in Formen gießen. Dabei hinken die staatlichen Maßnahmen normalerweise den gesellschaftlichen Forderungen weit hinterher, wie die Klimadiskussion gezeigt hat. Es kann aber auch hier zu Kippeffekten führen, wenn Bewegungen wie „*Fridays for Future*“ plötzlich zu bedeutend rascheren politischen Entwicklungen führen, wie z. B. zu „grünen Wellen“ bei Wahlen – in der EU oder der Schweiz – oder zu kühnen Plänen wie den europäischen Green Deal.

Hieraus wird deutlich, dass mit einer unternehmerischen Ausrichtung an einem übergeordneten Zweck auch wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen verbunden sind, wie dies der Altmeister des Managementdenkens, *Peter Drucker*, schon vor langer Zeit bemerkt hat: „Jedes ungelöste gesellschaftliche oder globale Problem ist eigentlich nichts anderes als eine große, unentdeckte Marktchance“. Es ist davon auszugehen, dass eine solche Ausrichtung eines ernsthaften und echten gesellschaftlichen Engagements von Seiten der Unternehmen und ihres Managements bedarf.

## **Was sind Anforderungen an eine echte Purpose-Orientierung?**

Damit solche unternehmerische Zweckdefinitionen mehr als nur Schönfärberei sind, müssen sie drei grundlegende Anforderungen erfüllen:

1. Die Zweckdefinitionen müssen *ernsthaft und hinreichend anspruchsvoll* sein, um nach außen zu wirken. Dies bedingt, dass aktuelle gesellschaftliche Probleme aufgegriffen werden, zu denen Unternehmen aufgrund ihrer Ressourcen und Fähigkeiten, aber auch ihrer Positionierung und Geschichte einen relevanten Beitrag leisten können. Solange eine Purpose-Orientierung nicht mehr ist als unternehmerisches Risikomanagement, bei dem es darum geht, die negativen Nebeneffekte

unternehmerischer Tätigkeit zu vermindern, werden solche Beiträge von außen als notwendige und nette, aber nicht wirklich als relevante Beiträge zur Problemlösung angesehen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn Autos sauberer und effizienter gemacht werden oder der Zucker-, Salz- oder Fettgehalt in Lebensmitteln reduziert wird.

2. Die Zweckdefinitionen müssen *in Abstimmung mit externen Anspruchsgruppen festgelegt und im Kern des Unternehmens verankert* werden, somit in der Strategie, in den Produkten und im Geschäftsmodell. Nur dann kann sichergestellt werden, dass die Maßnahmen des Unternehmens an die relevanten Nachhaltigkeitsherausforderungen der Gesellschaft angekoppelt werden (Outside-in Perspektive) und nicht primär dem unternehmerischen Risikomanagement dienen (Inside-Out Perspektive). Nur wenn sie über Beiträge der Marketing- und Kommunikationsabteilungen hinaus gehen und in die Strategie und Produkte des Unternehmens integriert werden, können sie die erforderliche Breitenwirkung erzielen und als wirksam und glaubwürdig angesehen werden.

3. Und schließlich müssen die Bemühungen um eine echte Purpose-Orientierung *authentisch und glaubwürdig* sein, um nach innen zu wirken. Dies bedingt eine systematische Umsetzung in den internen Strukturen und Umsetzungsprozessen. Ziele und Strategien sind nur so gut wie ihre Umsetzung im Unternehmen. Erst dann hat man die Gewähr, dass die Pläne auch ernst gemeint sind und Wirklichkeit werden. Und hier sind die eigenen Mitarbeiter wohl die kritischste Anspruchsgruppe, die unmittelbar erleben, was getan wird und was nicht. Kann man sie nicht überzeugen und zu glaubwürdigen Botschaftern des Unternehmenszwecks machen, dürften auch Kommunikationsmaßnahmen ihr Ziel verfehlen. Und hier kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu: Sie müssen den Unternehmenszweck nach innen und außen überzeugend vertreten können und vorleben. Dies verlangt auch eine Integration der Zweckorientierung in die Systeme der Leistungsmessung und -beurteilung.

### **Welche Aufgaben und Herausforderungen ergeben sich hieraus für das Controlling?**

Aus diesen Anforderungen an eine echte Purpose-Orientierung ergeben sich neue und besondere Aufgaben und Herausforderungen für das Controlling, die denen des strategischen Controllings ähneln, dabei jedoch spezielle Merkmale aufweisen. Sie betreffen folgende Punkte und konkrete Prüffragen:

<b>Überprüfung der Prozesse zur Festlegung des Purpose und seiner inhaltlichen Ausrichtung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrifft der Purpose aktuelle gesellschaftliche Probleme – wie sie z. B. in den Sustainable Development Goals der UN zum Ausdruck kommen – und geht er über reines unternehmerisches Risikomanagement hinaus?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Purpose in Abstimmung mit externen Anspruchsgruppen festgelegt worden?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann das Unternehmen zur Lösung dieser gesellschaftlichen Probleme aufgrund seiner Ressourcen und Fähigkeiten einen relevanten Beitrag leisten?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann das Unternehmen zur Lösung dieser Probleme aufgrund seiner Positionierung und Geschichte einen relevanten Beitrag leisten?</li> </ul>
<b>Verankerung des Purpose in Strategie, Produkten und im Geschäftsmodell des Unternehmens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geht der Purpose über Beiträge des Marketings und der Unternehmenskommunikation hinaus und ist er mit der Unternehmensstrategie vereinbar?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Purpose in der Strategie des Unternehmens verankert?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistet das Unternehmen durch seine Produkte und Dienstleistungen einen effektiven Beitrag zur Verwirklichung des Purpose?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Purpose vereinbar mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens?</li> </ul>
<b>Umsetzung des Purpose in internen Strukturen und Prozessen des Unternehmens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Purpose des Unternehmens authentisch, d.h. ist er im Einklang mit der Kultur und den Werten des Unternehmens?</li> </ul>

• Ist der Purpose systematisch in die internen Strukturen und Prozesse integriert?
• Ist der Purpose für die eigenen Mitarbeiter glaubwürdig, sodass sie von sich aus gerne darüber sprechen?
• Ist der Purpose in die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte integriert?

## Fazit

Damit kann mit Bezug auf die vier in diesem Beitrag als strukturgebend verwendeten Fragen ein kurzes Fazit gezogen werden. Mit der Purpose-Orientierung von Unternehmen wird ein Beitrag zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit eingefordert. Damit verbunden ist eine Weiterentwicklung der Rolle von Wirtschaft und Unternehmen, deren Erfolg und Wohlergehen als zunehmend abhängig von Gesellschaft und Umwelt angesehen werden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass dies nicht mehr nur von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen eingefordert wird, sondern von prominenten Wirtschaftsorganisationen und -vertretern. So stellt der CEO von Black Rock diese Entwicklung in den Zusammenhang einer grundlegenden Umgestaltung der Finanzwelt und kündigt zugleich an, dass seine Firma Nachhaltigkeit zu ihrem neuen Investmentstandard macht.

Dabei wird deutlich, dass das unternehmerische Interesse an einer Purpose-Orientierung heute über defensive Maßnahmen des Risikomanagement hinaus reicht und zunehmend offensive Maßnahmen eines unternehmerischen Chancenmanagements umfasst. Dies verlangt einen Perspektivenwechsel im Unternehmen von einer Inside-Out-Perspektive zu einer Outside-In-Perspektive, wobei die gesellschaftlichen Herausforderungen in den Vordergrund gerückt werden müssen. Träger entsprechender Erwartungen treten dabei auf ganz unterschiedlichen Märkten und gleichzeitig auf. Es handelt sich um Kunden auf den Produktmärkten, Investoren auf den Finanzmärkten, Mitarbeiter und Millenials auf den Personalmärkten, aber auch um Gesellschaft und Staat als wichtige Arenen gesellschaftlicher Auseinandersetzung und Klärung von Purpose-Erwartungen an Wirtschaft und Unternehmen. Damit erhält das privatwirtschaftliche und rein marktbezogene Management eine gesellschaftsbezogene Ergänzung.

Eine echte Purpose-Orientierung von Unternehmen verlangt eine tiefgreifende Auseinandersetzung und Verankerung in Unternehmen und Führung, soll sie mehr sein als nur Schönfärberei. Dies verlangt nach einer Fähigkeit zur systematischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen und externen Anspruchsgruppen. Es verlangt aber auch eine Bereitschaft, die bestehende unternehmerische Ausrichtung zu hinterfragen und in Einklang mit einem neuen Purpose weiter zu entwickeln. Und nur wenn dies auch Strategien, Produkten, Geschäftsmodelle und interne Strukturen mit einbezieht, kann davon ausgegangen werden, dass die Purpose-Orientierung als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen wird.

Dem Controlling erwachsen hieraus neuartige Aufgaben. Es muss den Prozess zur Festlegung des Purpose und seiner inhaltlichen Ausrichtung überprüfen, um sicher zu stellen, daß aktuelle gesellschaftliche Probleme adressiert werden, zu denen das Unternehmen auch einen effektiven Beitrag leisten kann. Es muss weiter die Verankerung des Purpose in den Strategien, Produkten und im Geschäftsmodell des Unternehmens überwachen. Es muss aber auch die Umsetzung des Purpose in die relevanten internen Strukturen und Prozesse überwachen. Denn nur so kann dieser auch für die Führungskräfte relevant und die Mitarbeiter glaubwürdig werden.

## Literatur

*Business Roundtable* (2019), Statement on the Purpose of a Corporation, <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-StatementonthePurposeofaCorporationOctober2020.pdf>, Stand: 15.12.2020

*Dyllick T./Muff K.*, Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-usual to True Sustainability, in: *Organization & Environment*, 29. Jg. (2016), H. 2, S. 156-174.

*Fink L.* (2020a), Eine grundlegende Umgestaltung der Finanzwelt. Brief an CEOs 2020, <https://www.blackrock.com/ch/privatanleger/de/larry-fink-ceo-letter>, Stand: 15.12.2020.

*Fink L.* (2020b), Nachhaltigkeit wird *BlackRocks* neuer Investmentstandard. Brief an Kunden 2020, <https://www.blackrock.com/ch/privatanleger/de/blackrock-client-letter>, Stand: 15.12.2020.

*Fink L.* (2019), Profit & Purpose. *Larry Fink's* 2019 letter to CEOs, <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>, Stand: 15.12.2020.

*Fink L.* (2018), A Sense of Purpose. *Larry Fink's* 2018 letter to CEOs, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>, Stand: 15.12.2020.

*Grayson D./Coulter C./Lee M.*, All in. The future of business leadership, 1. Aufl., Milton Park 2018.

*Henderson H.*, Reimagining capitalism in a world on fire, 1. Aufl., New York 2020.

*Schawbel D.*, *Unilever's Paul Polman: Why today's leaders need to commit to a purpose*, in: *Forbes*, 21.11.2017. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/11/21/paul-polman-why-todays-leaders-need-to-commit-to-a-purpose/?sh=4ec8d7fc1276>

*Schwab K.*, Das Davos Manifest 2020: Die universelle Aufgabe eines Unternehmens in der Vierten Industriellen Revolution, <https://es.weforum.org/agenda/2020/01/das-davos-manifest-2020-die-universelle-aufgabe-eines-unternehmens-in-der-vierten-industriellen-revolution>, Stand: 15.12.2020.