

Çelik, Aylin; Kalka, Regine

**Working Paper**

## Die Abgrenzung, Eingliederung und Umsetzung des Corporate Purpose im Marketing

Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf,  
No. 58

**Provided in Cooperation with:**

Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf - University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Çelik, Aylin; Kalka, Regine (2022) : Die Abgrenzung, Eingliederung und Umsetzung des Corporate Purpose im Marketing, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf, No. 58, Hochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Düsseldorf,  
<https://doi.org/10.20385/opus4-3958>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/278280>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Ausgabe 58  
Januar 2023**

**HSD**

**Hochschule Düsseldorf**  
University of Applied Sciences



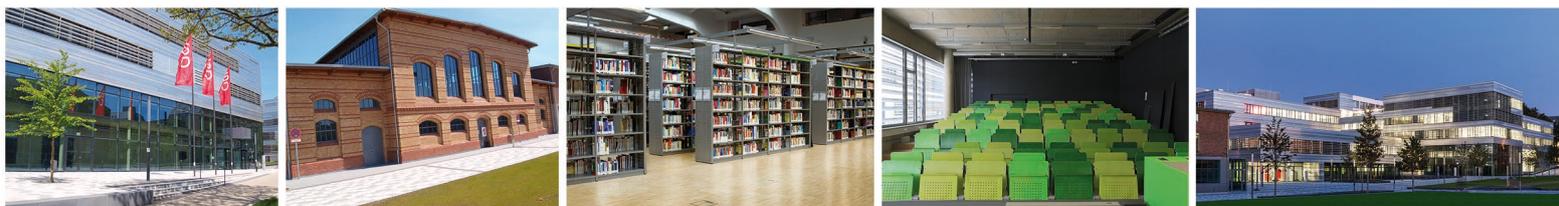
**Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften**  
Faculty of  
Business Studies

# **Forschungsberichte**

## **des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf**

Aylin Çelik, Regine Kalka

Die Abgrenzung, Eingliederung und Umsetzung des Corporate Purpose im Marketing



# Die Abgrenzung, Eingliederung und Umsetzung des Corporate Purpose im Marketing

Aylin Çelik,  
Prof. Dr. Regine Kalka

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Düsseldorf  
Münsterstraße 156  
40476 Düsseldorf  
ay\_celik@outlook.com  
regine.kalka@hs-duesseldorf.com

**Zusammenfassung:** Gesellschaftliche und ökologische Entwicklungen haben gezeigt: Unternehmen brauchen stärker denn je eine kritische Auseinandersetzung mit ihrer Daseinsberechtigung. In diesen Zusammenhang werden die Stimmen nach der Notwendigkeit eines unternehmerischen Purpose immer lauter. Dieser zählt bereits seit einigen Jahren zu den bekanntesten Management- und Marketing-Trendthemen. Jedoch scheint die Auffassung dessen, was ein Unternehmens-Purpose ist, in der Literatur und den theoretischen Überlegungen der Beratungen nicht eindeutig. Ebenso unklar ist, welche Rolle der Purpose innerhalb des Marketings einnimmt und wie dieser dort zum Ausdruck kommt. So stellt sich die kritische Frage, ob der Purpose lediglich der bestmöglichen werbewirksamen Positionierung im Sinne kommunikationspolitischer Maßnahmen dient und somit Gefahr läuft, sich in die Reihe der Marketing-Buzzwords einzureihen. Für die Beantwortung dieser Frage gilt es, die unternehmerische Marketingpraxis zu untersuchen. Somit hat sich dieser Beitrag zum Ziel gesetzt, die Auffassung, Eingliederung und Umsetzung des Purpose im Marketing anhand einer qualitativen Forschung zu untersuchen. Die Forschungsergebnisse wurden in Form einer Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Literatur und Praxis dargestellt. Um die Relevanz und Implikationen des Purpose im Hinblick auf das Marketing hinreichend untersuchen zu können, wurde der Purpose in einem ersten Schritt aus wissenschaftlicher Sicht beleuchtet und hinsichtlich verwandter Begrifflichkeiten abgegrenzt. Die Untersuchung zeigt die unterschiedlichen Schwerpunkte in den Auffassungen dessen, was den Purpose ausmacht. Darüber hinaus wird deutlich, dass der Purpose durchaus in der Marketingpraxis relevant ist und dabei deutlich über die Umsetzung in kommunikationspolitischen Maßnahmen hinausgeht. Hierbei spielt die Authentizität eine tragende Rolle. Um diese zu gewährleisten, ist eine ganzheitliche Betrachtung und Umsetzung innerhalb des Marketings notwendig.

**Abstract:** Social and ecological developments have shown that companies need more than ever to critically examine their reason for being. In this context, the voices calling for a corporate purpose are becoming stronger. This has been one of the best-known management and marketing trend topics for several years. However, the conception of what a corporate purpose is, does not seem to be clear in the literature and in the theoretical considerations of the consultancies. Equally unclear is the role of purpose within marketing and how it is expressed there. This raises the critical question of whether purpose merely serves the best possible positioning in terms of communication policy measures and thus runs the risk of joining the ranks of marketing buzzwords. To answer this question, it is necessary to examine corporate marketing practice. Thus, this paper aimed to investigate the conception, incorporation, and implementation of purpose in marketing using qualitative research. The research findings were presented in the form of an examination of the relationship between literature and practice. In order to be able to sufficiently examine the relevance and implications of purpose with regard to marketing, purpose was first examined from a scientific perspective and delineated with regard to related terminology. The investigation shows the different emphases in the perceptions of what constitutes purpose. Furthermore, it becomes clear that purpose is relevant in marketing practice and goes far beyond the implementation in communication policy measures. Authenticity plays a key role here. To ensure this, a holistic view and implementation within marketing is necessary.

## 1 Einleitung

Bereits seit einigen Jahren zählt der Purpose-Begriff zu den bekanntesten Management- und Marketing-Trendthemen (vgl. Miklis et al. 2020, S. 34). Initiiert durch Simon Sineks Ted Talk zum gleichnamigen Buch „Start with a Why“ im Jahr 2009 wird deutlich, dass Unternehmen eine kritische Auseinandersetzung mit ihrer Daseinsberechtigung benötigen. Somit ist die Formulierung eines unternehmerischen Zwecks gefordert (vgl. Sinek 2019, S. 39). Zuletzt wird diese Entwicklung im Rahmen des Business Roundtables 2019 zum Ausdruck gebracht. In diesem Rahmen leisten 181 CEOs globaler Unternehmen ihre Unterschrift und verpflichten sich der Ausrichtung ihres Unternehmens in Richtung Stakeholder-Value. Das Ende einer Ära, in der Shareholder Bedürfnisse das Zentrum unternehmerischen Handelns bilden, zeichnet sich ab (vgl. Oberg 2021, S.1).

Der Purpose erfährt zunehmende Nachfrage, so zeigt sich, dass sich bei Purpose-getriebene Unternehmen nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit<sup>1</sup> erhöht, sondern auch das unternehmerische Wachstum steigert (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 35–38; Davis 2021, S. 903; Serafeim 2018, S. 3).

---

<sup>1</sup> Gender Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Gesellschaftliche und globale Entwicklungen wirken als verstärkende Treiber und betonen nach wie vor die Relevanz der Thematik (vgl. Hsu 2017, S. 372; Kleinjohann und Reinecke 2020, S. 30–31; Kamps 2022, S. 51–55; Imdah 2022, S. 63). Purpose ist von den Kunden sowohl gewollt als auch gefordert und beeinflusst auf positive Weise die Kundenloyalität (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 35–38; Davis 2021, S. 903; Serafeim 2018, S. 3) Eine amerikanische Konsumentenbefragung von Porter Novelli/Cone (2018, S. 10) hat die Wirkung des Unternehmens-Purpose auf das Kunden- und Kaufverhalten untersucht. Die Befragung hat ergeben, dass die Wahrscheinlichkeit, ein Produkt oder eine Leistung eines Purpose-getriebenen Unternehmens zu kaufen, bis zu ein Drittel höher ausfällt. Fünfzig Prozent der Befragten waren sogar gewillt, zugunsten einer Purpose getriebenen Marke von ihrem üblichen Kaufverhalten abzuweichen. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden und sich am Markt positionieren zu können, haben bereits zahlreiche Unternehmen einen Purpose formuliert. So zeigt sich, dass bereits 80 % der deutschen DAX-Unternehmen einen Purpose definiert haben (vgl. Globeone 2021, S. 7).

Trotz anhaltender thematischer Relevanz lässt sich eine Vielzahl von Begriffsdefinitionen in der Literatur wiederfinden. Ein einheitliches Begriffsverständnis bleibt somit aus (vgl. Gartenberg und Serafeim 2019, S. 3). Auch die Abgrenzung zu verwandten Begrifflichkeiten und deren Formulierungen sind nicht eindeutig voneinander zu trennen. Ferner ist es unklar, welche Rolle der Purpose innerhalb des Marketings einnimmt und wie dieser dort zum Ausdruck kommt. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Beitrag zunächst der Purpose-Begriff aus wissenschaftlicher Sicht beleuchtet und im Hinblick auf verwandte Begrifflichkeiten abgegrenzt. Aufgrund der unternehmenstheoretischen Relevanz wurden unternehmensstrategische Ausarbeitungen ebenfalls berücksichtigt. Im Fokus der Betrachtung steht die Relevanz und die daraus resultierenden Implikationen für das Marketing. Hierzu wurde mittels qualitativer Forschung anhand von Experteninterviews Auffassung und Umsetzung des Purpose in der unternehmerischen Praxis erforscht. Die qualitative Forschung trägt dazu bei, einen Abgleich aus literaturgestützten Erkenntnissen und denen der Praxis durchzuführen.

## 2 Begriffsentstehung und Notwendigkeit

### 2.1 Begriffsentstehung und Entwicklung im Zeitverlauf

Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen und der Weiterentwicklung von Anforderungen an ein Unternehmen hat sich das Verständnis des Unternehmenszwecks in den vergangenen knapp 100 Jahren einem starken Wandel unterzogen. Im Vordergrund der Betrachtung steht primär die Frage, wonach sich der Unternehmenszweck richten sollte (vgl. Kilian und Miklis 2019, S. 58). Lange Zeit besteht die vorherrschende Meinung nach dem Ökonomen Milton Friedman. Dieser sieht in den 1970ern den alleinigen Zweck des Unternehmens im Interesse der Anteilseigner und in der Steigerung der Gewinne (vgl. Friedman 1970). Innerhalb der Management-Welt erfährt der Shareholder-Value-Ansatz in der Ausrichtung des unternehmerischen Zwecks weite Verbreitung (vgl. Kilian und Miklis 2019, S. 60). Doch bereits 1973 kommen Stimmen auf, unternehmerische Tätigkeiten an Kennzahlen jenseits der reinen Gewinnmaximierung zu messen. So fordert Klaus Schwab, Gründer des World Economic Forums (WEF), die Profitabilität in den Dienst von „[...] Kunden, Aktionären, Angestellten und der Gesellschaft [...]“ (Schwab 2019) zu stellen. Hieran anschließend betonen Freeman und McVea (2001, S. 3) im Jahr 1984, dass die Bedürfnisse von einer Vielzahl von Anspruchsgruppen abseits der reinen Profitorientierung zu befriedigen sind. Kilian und Miklis (2019, S. 58–60) bezeichnen Freemans Auffassung als Gegenentwicklung in der Betrachtung des Unternehmenszwecks vom Shareholder-Ansatz hin zu einem Stakeholder-Ansatz. Das Verständnis des Unternehmenszwecks wurde durch die Berücksichtigung vielfältiger Anspruchsgruppen erweitert.

Mitte der 1990er Jahre erregt der Purpose-Begriff erstmals in einem neuartigen Zweckverständnis Aufmerksamkeit. In ihrem Artikel in der Harvard Business Review betonen Bartlett und Ghoshal (1994, S. 81–88) die damalige Fokussierung auf Gewinne und die damit einhergehende strategische Kurzsichtigkeit und Inflexibilität. In den meisten Unternehmen wissen die Menschen nicht, wofür oder warum ihr Unternehmen existiert, oder es ist ihnen egal. Dabei können Unternehmensstrategien starke und emotionale Bindung erzeugen, jedoch unter der Voraussetzung, dass die Strategie an einen Unternehmens-Purpose angeknüpft ist. Ferner ist der Purpose der Grund für die Existenz eines Unternehmens. Auch für Collins und Porras (2008, S. 126) liegt der Unternehmenszweck im Jahr 1991 jenseits der Profitorientierung, darüber hinaus erfasst ein Purpose-Statement ihrer Meinung nach die Seele des Unternehmens. Zudem heben sie hervor, dass Unternehmen mit festgelegtem Unternehmenszweck, grundlegenden Überzeugungen und einer klaren Vision überdurchschnittlich erfolgreich sind (vgl. Collins und Porras 1996, S. 81–88).

Als wesentlicher Auslöser anhaltender Popularität der heutigen Purpose-Definition wird vielfach die Interpretation des US-Amerikaners Simon Sinek gesehen (vgl. Esch 2021, S. 13; Baetzgen 2022, S. 12). Sineks Ted-Talk Video zählt zu den zehn meistgesehenen Ted-Talks weltweit und gilt damit unter anderem als Meilenstein in der Entwicklung des Purpose (vgl. Esch 2021, S. 13). Sinek (2019, S. 39) betont sowohl in seinem Vortrag als auch in seinem Buch „Start with why“ die Wichtigkeit, sich im unternehmerischen Handeln mit dem *Why*, also dem *Warum* auseinanderzusetzen und stellt die Beantwortung dieser Frage in den Fokus der Betrachtung. Gleichzeitig stellt er die bisherige Fokussierung auf das reine *Was* in den Handlungen der Manager und Unternehmen kritisch infrage. Unternehmen sollten definieren, warum sie existieren und ihre Bedeutung für die Umwelt artikulieren. Dabei soll die Antwort auf die Frage abseits einer monetären Motivation liegen.

Seither treiben gesellschaftliche Veränderungen die Weiterentwicklung des Purpose Begriffs voran. Im Jahr 2018 rückt BlackRock Gründer, Laurence D. Fink (2018, S. 1) in seinem jährlichen Brief an die Vorstandsvorsitzenden seiner Beteiligungen den Purpose in den Fokus. Fink betont, dass Unternehmen nicht nur finanziellen Zielen folgen müssen, sondern ihr Handeln ebenfalls im Sinne eines gesellschaftlichen Mehrwertes richten sollten. Im Jahr 2019 wird der Fokus auf den Shareholder-Value im Rahmen des Business Roundtables aufgegeben. Hierzu leisten 181 CEOs globaler Unternehmen ein Versprechen durch ihre Unterschrift (vgl. Oberg 2021, S. 1). Die Bedürfnisse der Stakeholder sollen nun als Antrieb unternehmerischen Handelns gesehen werden (vgl. Kienbaum, S. 6; Oberg 2021, S. 1). Zuletzt führt die Entwicklungen der vergangenen fünf Jahre dazu, dass insbesondere die Konsumenten Unternehmen auf ihre Daseinsberechtigung hinterfragen. Als Treiber hierfür gelten unter anderem der Wertewandel der Generationen sowie die globale Covid-19 Pandemie (vgl. Kamps 2022, S. 49 ff; Imdahl 2022, S 59).

## **2.2 Ziele und Notwendigkeit von Purpose im Marketing**

Festzuhalten gilt, dass die Anforderungen an das Unternehmen stetig wachsen und infolgedessen die Erwartungshaltung der Kunden an die Markenleistung (vgl. Schubert 2021, S. 53). Als wesentliche Treiber für die Relevanz des Purpose in Unternehmen und somit auch für das Marketing ist der bereits hervorgebrachte Wertewandel der Gesellschaft, insbesondere getrieben durch die Generation-Y und -Z, zu nennen. Sowohl die Generation der Millennials (Gen Y) als auch die Generation Z (Gen Z), werden in der Literatur als Purpose getriebene Generationen bezeichnet (vgl. Kleinjohann und Reinecke 2020, S. 30–31; Kamps 2022, S. 51–52; Deloitte 2021). Insbesondere durch die sozialen Medien verfügt die Gen Z über Transparenz, was dazu führt, dass Marken nicht mehr „[...] an deren positiven Schein, oder irgendwelchen Werbeversprechen, sondern an deren Zielsetzung, Handlungen und Veränderungen.“ (Kamps 2022, S. 55) gemessen werden. Die Authentizität der Marke rückt verstärkt in den Fokus (vgl. Kamps 2022, S. 55).

Neben dem Wertewandel der Generationen spielen ökologische Veränderungen eine tragende Rolle. Beispielgebende Themen wie die Problematik des Klimawandels, wirtschaftspolitische Herausforderungen oder die globale Covid-19 Pandemie verstärken den Konsumentenwunsch nach einem übergeordneten Sinn (vgl. Imdahl 2022, S. 63). So werden Marken - vor dem Hintergrund des Überangebotes an Produkten - verstärkt auf ihre Daseinsberechtigung hinterfragt (vgl. Fernow 2022, S. 69). Die Forderungen der Konsumenten nach der Berücksichtigung der gesellschaftlichen Belange rücken in den Vordergrund (vgl. Lies 2020, S. 41; Schubert 2021, S. 56; Iglesias und Ind 2020, S. 710 ff.). Unternehmen werden zunehmend in der Verantwortung gesehen, zur Lösung dieser Probleme beizutragen (vgl. Lies 2020, S. 41). Einer Umfrage der Havas Studie hat ergeben, dass 77% der Kunden Marken in der Verantwortung sehen, Menschen in Krisenzeiten zu unterstützen (vgl. Havas Media Group 2021, S. 38).

Neben den gesellschaftlichen Treibern des Purpose ist jedoch auch der innere Antrieb zu erwähnen. Die Sinnhaftigkeit des unternehmerischen Handelns wird in den Vordergrund gerückt und leistet entscheidenden Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter. Neben gesteigerter Produktivität der Mitarbeiter, erhöht sich in Purpose getriebenen Unternehmen auch die Loyalität der Kunden gegenüber der Marke (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 35–38). Es ist möglich, sich als Unternehmen oder Marke über den Purpose am Markt zu differenzieren, dies bietet sich hauptsächlich dann an, wenn eine hohe Vergleichbarkeit der angebotenen Produkte oder Dienstleistung zwischen den Wettbewerbern herrscht (vgl. ebd. S. 48). So sind Kunden den Marken wie etwa bei Konsumgütern zunehmend weniger Markentreu, somit werden Preisreduktion und Rabatte als übliches Mittel eingesetzt. Ein gängiges Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Marke Gillette aus dem Konzern Procter & Gamble, eine der führenden Marken im Bereich Nassrasur. Marken mit vergleichbarem Produktangebot eroberten Marktanteile durch reduzierte Preismodelle oder Online-Direktvertriebsmodelle in Abo Form. Um sich in dieser Wettbewerbslage differenzieren zu können, treibt Gillette seinen Purpose nach außen unter dem Slogan „The best a man can be.“ (Gillette 2022). Im Rahmen eines Werbeclips wird toxische Maskulinität, bevorzugtem männlichen Verhalten gegenübergestellt. Gillette möchte sich damit für vorbildhaftes, männliches Verhalten einsetzen. Das Schaffen eines Purpose-getriebenen sozialen Wertes hat zum Ziel, die Marke vom Wettbewerb zu differenzieren und gleichzeitig die Identifikation der Kunden mit der Marke erhöhen. Ziel ist es den Kunden hierdurch, ohne preispolitische Zugeständnisse an sich zu binden. Kommunikative Maßnahmen wie die der Marke Gillette haben jedoch das Potenzial negativer Rückkopplungseffekte (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 49–50). Die gewünschte Kundenbindung wurde hierdurch nicht erzielt, ferner reagierten die Konsumenten Teils sehr ablehnend und wendeten sich zum Teil gezielt von der Marke ab (vgl. Saal 2019). Es kann festgehalten werden, dass der Einsatz von Purpose getriebenen Marketingaktionen das Potenzial negativer Risikoeffekte birgt. Dies gilt insbesondere dann, wenn es zu einem Missverhältnis aus Kommunikationsmaßnahmen und aktiven Handlungen kommt. In diesem Zusammenhang wird von ‚Purpose-Washing‘ gesprochen (vgl. Miklis et al. 2020, S. 34).

## 2.3 Purpose Definitionen

Der englische Begriff des ‚Purpose‘ wird zu Deutsch als Zweck, bezeichnet (vgl. Cambridge Dictionary 2022). Im unternehmerischen Kontext bezeichnet der Begriff überwiegend den Zweck des Unternehmens, welcher sich in der Daseinsberechtigung des Unternehmens begründet und dem Unternehmen einen übergeordneten Sinn zuordnet, wonach es sich im Handeln richten soll (vgl. Esch 2021, S. 21). In der Literatur sind neben der Begriffsbezeichnung des Purpose, die Begriffe Higher Purpose, Corporate Purpose und Unternehmenszweck vorzufinden (vgl. Quinn und Thakor 2018, S. 79; Esch 2021, S. 15; Serafeim 2018, S. 3). Trotz der aktuell hohen Relevanz dieser Thematik zeigt Tabelle 1, dass sich die Definition im Hinblick auf Auffassung und Ausrichtung des Zwecks unterscheidet. Es lässt sich keine allgemein anerkannte Definition wiedergeben (vgl. Gartenberg und Serafeim 2019, S. 3). Unterschiede lassen sich in der Schwerpunktsetzung der jeweiligen Definitionen erkennen. Einige Autoren betonen in ihrer Definition die Identität und sinnstiftende Wirkung des Purpose (Globeone 2022). Innerhalb dieser definitorischen Ausrichtung richten sich einige Autoren an die Stakeholdergruppe der Mitarbeiter. Hierbei gibt der Purpose den Mitarbeitern eines Unternehmens eine Orientierung in deren Aufgaben und fungiert dabei wie ein „[...] wegweisender Stern am Horizont [...]“ (Esch 2021, S. 25). Collins und Porras verfolgen unter anderem diese Schwerpunktsetzung in ihrer Definition. Demnach wird durch den Purpose “[...] die Seele der Organisation [...]” (Collins und Porras 2008, S. 126) erfasst und richtet sich insbesondere an die sinnstiftende Form für die Mitarbeiter. Quinn und Thakor messen dem Purpose in ihrer Definition ebenfalls eine Identität und sinnstiftende Wirkung bei, welche über wirtschaftliche Zwecke hinaus geht. Auch sie richten sich in ihrer Auffassung des Purpose an die Mitarbeiter und ergänzen: „[...] *it explains how the people involved with an organization are making a difference, gives them a sense of meaning, and draws their support.*“ (Quinn und Thakor 2018, S. 79)

Tabelle 1: Übersicht der Purpose-Definitionen

| Jahr                              | Autor   | Definition   |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Identität und Sinnstiftung</b> |   |  |
| <b>1991<br/>(2008)</b>            | James C. Collins<br>& Jerry I. Porras           | “A statement of purpose should quickly and clearly convey how the organization fills basic human needs.” (Collins und Porras 2008, S. 123)<br><br>“[...] an effective purpose statement not only reflects the importance people attach to the company’s work but taps their idealistic efforts. Good purpose statements capture the soul of the organization.” (Collins und Porras 2008, S. 125) |
| <b>1994</b>                       | Christopher A.<br>Barlett &<br>Sumantra Ghoshal | “Purpose -- not strategy -- is the reason an organization exists. Its definition and articulation must be top management's first responsibility.” (Bartlett und Ghoshal 1994, S. 88)   |

|      |                                   |   |
|------|-----------------------------------|---|
| 2018 | Robert E. Quinn & Anjan V. Thakor | “A higher purpose is not about economic exchanges. It reflects something more aspirational. It explains how the people involved with an organization are making a difference, gives them a sense of meaning, and draws their support.” (Quinn und Thakor 2018, S. 79) |
|------|-----------------------------------|---|

**Ökologische und soziale Verantwortung**

|      |               |   |
|------|---------------|---|
| 2019 | Ernst & Young | „Den übergeordneten Unternehmenszweck, der den Menschen und das gesellschaftliche Engagement in den Mittelpunkt stellt, um einen Mehrwert für verschiedene Stakeholder zu schaffen, bezeichnen wir bei EY als Purpose.“ (Heinen 2019) |
|------|---------------|---|

|      |          |   |
|------|----------|---|
| 2020 | McKinsey | “Purpose answers the question, ‘What would the world lose if your company disappeared?’ It defines a company’s core reason for being and its resulting positive impact on the world.” (McKinsey 2022, S. 1) |
|------|----------|---|

|      |          |   |
|------|----------|---|
| 2020 | Kienbaum | „Purpose bedeutet die Daseins-bzw. Existenzberechtigung der Organisation, die sich daraus legitimiert, dass sich die Organisation als Teil der Gesellschaft versteht, und über eine reine Profitorientierung hinaus- Mehrwert schafft für alle Mitglieder der Organisation und Stakeholder. Purpose repräsentiert dadurch das fundamentale Ziel der Organisation und soll gleichermaßen sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen stiften.“ (Kienbaum, S. 1) |
|------|----------|---|

**Abseits der Gewinnmaximierung**

|      |  |   |
|------|--|---|
| 2015 | Rebecca Henderson & Eric Van den Steen | “We define ‘purpose’ as a concrete goal or objective for the firm that reaches beyond profit maximization [...]” (Henderson und van Steen 2015, S. 327) |
|------|--|---|

|      |                  |   |
|------|------------------|---|
| 2019 | Laurence D. Fink | “Purpose is not a mere tagline or marketing campaign; it is a company’s fundamental reason for being – what it does every day to create value for its stakeholders. Purpose is not the sole pursuit of profits but the animating force for achieving them.” (Fink 2019) |
|------|------------------|---|

Eine weitere Gruppe von Autoren ergänzt in ihrer Definition die Bedeutung des Purpose als Daseins- und Existenzberechtigung des Unternehmens um die ökologische und soziale Verantwortung des Unternehmenszwecks (vgl. Ahsen und Gauch 2021, S. 2). So beinhaltet die Purpose-Definition nach dieser Betrachtung den positiven Beitrag den das Unternehmen „[...] zum wertschöpfenden Miteinander von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt leisten kann“ (Globeone 2021, S. 8). Der positive Einfluss des Unternehmens auf die Welt steht im Vordergrund der Daseinsberechtigung (vgl. McKinsey 2022, S. 1). Neben den Menschen rückt auch das gesellschaftliche Engagement in den Mittelpunkt der Auffassung (vgl. Heinen 2019).

Eine dritte Gruppe von Autoren hebt in ihren Definitionen die Daseinsberechtigung des Unternehmens abseits der Gewinnmaximierung hervor. Henderson und van den Steen sehen den Purpose daher als „[...] konkretes Ziel oder eine Zielsetzung für das Unternehmen, die über die Gewinnmaximierung hinausgeht [...]“ (Henderson und van Steen 2015, S. 327). Weitere Autoren wie etwa Fink (2019) pflichten diesem Verständnis bei, indem sie in ihren Definitionen den Purpose abseits der Gewinnerzielungsabsicht sehen. Unabhängig der Ausrichtungen der einzelnen Definitionen, lassen sich Schnittpunkte der jeweiligen Purpose-Betrachtungen erkennen. Unter anderem in der Auffassung des Purpose als Existenzgrund des Unternehmens, oftmals auch als ‚reason of being‘ bezeichnet. Ebenfalls zu erkennen ist die mehrwertstiftende Ausrichtung des Purpose an die Stakeholder eines Unternehmens (vgl. Harvard Business Review 2015, S. 1). Die Notwendigkeit einer sozialen Ausrichtung wird jedoch teilweise kritisch hinterfragt (vgl. Gartenberg et al. 2019, S. 3).

### **3 Einordnung und Abgrenzung zu verwandten Begrifflichkeiten**

#### **3.1 Unternehmensvision**

Die Formulierung einer Vision ist von zentraler Bedeutung für die Unternehmensstrategie und der Ableitung von Zielen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 919). Im Fokus der Betrachtung einer Vision steht die Frage danach, *Was* ein Unternehmen zukünftig erreichen soll (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 25; Kienbaum, S. 12). Sie dient dem Unternehmen als längerfristiges Zukunftsziel und gibt Auskunft darüber, wie das Unternehmen sich in den kommenden Jahren sehen will (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 25; Kienbaum, S. 12; Mirvis et al. 2010, S. 316; Kenny 2014). Demgegenüber wird der Purpose als fundamental übergeordnetes Ziel gesehen. Er wird unter anderem als Antwort auf die Frage angesehen *Wofür* es das Unternehmen gibt (vgl. Kienbaum, S. 12). Festgelegt vom Management geht die Vision eines Unternehmens über das operative Geschäft hinaus und dient unter anderem der unternehmerischen Positionierung (vgl. Kienbaum, S. 12; Mirvis et al. 2010, S. 316; Kenny 2014). Für Esch gilt die Vision, bezugnehmend auf den Ausführungen von Collins und Porras (1996, S. 73–74), als Verbildlichung eines Berges, „[...] welchen man in den nächsten 10 bis 30 Jahren besteigen möchte.“ (Esch 2018, S. 85) Dem Purpose eines Unternehmens wird, mit 100 Jahren, eine längere Gültigkeit zugeschrieben (vgl. Collins und Porras 1996, S. 68–69; Collins und Porras 2008, S. 23; Bruce und Jeromin 2020, S. 25). Er wird unter anderem als lenkender Stern einer Organisation bezeichnet,

nachdem sich das unternehmerische Handeln richten soll (vgl. Collins und Porras 1996, S. 74; Esch 2018, S. 86). Die Vision richtet sich insbesondere an die Mitarbeiter einer Organisation, wohingegen der Purpose sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sein kann (vgl. Kienbaum, S. 12). Eine anschauliche Abgrenzung zwischen der Vision und dem Purpose wird am Beispiel von Nestlé deutlich. Der Nahrungsmittelkonzern definiert seine Vision wie folgt: „To be a leading, competitive, Nutrition, Health and Wellness Company [...]“ (Nestlé 2022a) und setzt hiermit ein angestrebtes unternehmerisches Ziel. Der Purpose „[...] enhancing quality of life and contributing to a healthier future [...]“ (Nestlé 2022b) beschreibt den Daseinszweck des Unternehmens.

### 3.2 Unternehmensmission

Ebenso wie in der Betrachtung des Purpose-Begriffs und seiner Vielzahl an Definitionen, gibt es Unterscheidungen in der Auffassung von Purpose und Mission. Dabei werden diese Begriffe zum Teil als Synonym verwendet und mit dem Unternehmenszweck gleichgesetzt (vgl. Esch 2021, S. 20). Kotler (2011, S. 160) sieht in der Mission die Beschreibung des Unternehmenszwecks. Worin unter anderem nicht das Unternehmen und die Branche, in der es tätig ist, beschrieben wird, sondern auch der Zweck des Unternehmens zum Ausdruck gebracht wird. Hierbei wird im Zweck des Unternehmens allerdings die Leistung beschrieben, welche das Unternehmen erbringen soll. In Anlehnung an Kotler sieht Meffert et al. (2019, S. 281) den Purpose als Erweiterung der Mission. Hierbei wird die Mission als Business Mission bezeichnet, welche mit einem dahinterstehenden ‚Business Purpose‘ verbunden wird und den Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft beschreibt.

Weitere Autoren befürworten eine klare Trennung des Purpose- und Missions-Begriffs (vgl. Croneberger 2020; Kenny 2014; Kienbaum, S. 7–12). Ferner wird die Gleichsetzung der beiden Begriffe als grundlegender Fehler gesehen. Ein ausgewählter Ausschnitt aus der Unternehmenspraxis in Tabelle 2 zeigt, dass Unternehmen nicht zwingend Mission und Purpose gleichermaßen kommunizieren. Andere wiederum kommunizieren sowohl Mission als auch Purpose nach außen. Auch eine offenkundige Synonyme-Verwendung der beiden Begriffe kann beobachtet werden. Gleiches verhält sich mit der Formulierung der Vision eines Unternehmens.

Tabelle 2: Übersicht unterschiedlicher Definitionen in der Praxis<sup>2</sup>

| Unternehmen             | Purpose | Mission   | Vision  |
|-------------------------|---------|---|---|
| <b>American Express</b> | /       | “Become essential to our customers by providing differentiated products and services to help them achieve their aspirations.” (American Express 2022) | “Provide the world’s best customer experience every day.” (American Express 2022) |

<sup>2</sup> Die tabellarische Darstellung bezieht sich auf eindeutig als Mission, Vision oder Purpose gekennzeichnete Aussagen auf den Webseiten der Unternehmen. Es wurde keine Interpretation von Aussagen der Webseiten vorgenommen oder diese anhand von Kriterien den jeweiligen Begriffen zugeordnet.

|                               |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|
| <b>Foot Locker Inc.</b>       | “To inspire and empower youth culture.” (Foot Locker Inc. 2022)  | “To fuel a shared passion for self-expression.” (Foot Locker Inc. 2022)  | “To create unrivaled experiences for our consumers.”(Foot Locker Inc. 2022)                |
| <b>Ford Motor Company</b>     | “To help build a better world, where every person is free to move and pursue their dreams.”(Ford Motor Company 2022)   | /  | /  |
| <b>General Electric</b>       | “We rise to the challenge of building a world that works.” (General Electric 2022)   | <i>Purpose und Mission als Synonym gekennzeichnet</i>  | /  |
| <b>Google</b>                 | /  | „[...] Die Informationen dieser Welt organisieren und allgemein zugänglich und nutzbar machen.“ (Google 2022)  | /  |
| <b>Mondelēz International</b> | “[...] we empower people to snack right.” (Mondelēz International 2022)  | “[...] We do this by offering the right snack, for the right moment, made the right way. “ (Mondelēz International 2022)   | /  |
| <b>Nestlé</b>                 | “Nestlé’s purpose is enhancing quality of life and contributing to a healthier future.” (Nestlé 2022b)   | “Our mission of "Good Food, Good Life" is to provide consumers with the best tasting, most nutritious choices in a wide range of food and beverage categories and eating occasions, from morning to night.” (Nestlé 2022a) | “To be a leading, competitive, Nutrition, Health and Wellness Company [...]”(Nestlé 2022a) |
| <b>Procter &amp; Gamble</b>   | “We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world’s consumers, now and for generations to come.[...]” (Procter & Gamble 2022) | /  | /  |

Die Mission sagt mittels daraus resultierender Ausführung in einem Mission-Statement aus, *Was* das Unternehmen tut und wie es die Vision erreichen kann (vgl. Croneberger 2020). Die Frage nach dem *Wie* des unternehmerischen Handelns steht im Fokus. Der Purpose wird in diesem Zusammenhang klar abgegrenzt, indem er die Frage nach dem

*Wofür* beziehungsweise *Warum* des unternehmerischen Handelns stellt und damit den eigentlichen Unternehmenszweck des Unternehmens beschreibt. Vision und Mission dienen als notwendige und bedeutende Ergänzung des Purpose. Der Purpose als Frage nach dem Zweck des unternehmerischen Handelns gilt im Gegensatz zur änderbaren Vision oder Mission eines Unternehmens als Konstante (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 26).

### 3.3 Einordnung in die Zielpyramide

Sowohl der Purpose als auch die Vision und Mission werden als wesentliche Bestandteile zu Bildung der Unternehmensstrategie gesehen. Im Zusammenhang mit der Strategieformulierung des Unternehmens stehen die Festlegung von übergeordneten Unternehmenszielen. Die Marketingziele wiederum sind nicht losgelöst von den Unternehmenszielen zu betrachten, da es ihr grundlegender Zweck ist, zur Realisierung der übergeordneten Unternehmensziele beizutragen (vgl. Becker 2019, S. 14). Die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Marketingziele wiederum dienen als Grundlage für die Marketing-Konzeption und bilden somit Ausgangspunkt und wesentliche Grundlage der Marketing-Strategie (vgl. ebd. S. 434). In ihrer Beziehung zueinander wird auch von Ziel-Mittel-Relation oder Mittel-Zweck-Beziehung gesprochen, da sie in hierarchischer Struktur und in Abhängigkeit zueinander stehen (vgl. Homburg 2017a, S. 434; Kreutzer 2018, S. 140; Becker 2019, S. 28). Zur Darstellung ihrer Abhängigkeit zueinander, wählen einige Autoren, darunter Meffert, eine anschauliche Darstellung in Pyramiden-Form (vgl. Homburg 2017a, S. 434; Meffert et al. 2019, S. 280; Becker 2019, S. 28). In diesem Zusammenhang wird von der sogenannten Zielpyramide gesprochen. Herausforderungen in der hier zugrundeliegenden Betrachtung und der Einordnung des Purpose-Begriffs liegen im uneinheitlichen Begriffsverständnis. Das uneinheitliche Verständnis von dem, was als Unternehmenszweck zu bezeichnen ist, hat zum Teil eine synonyme Verwendung des Missions- und Purpose-Begriffs zur Folge (vgl. Esch 2021, S. 20). Demgegenüber steht eine klare Trennung der beiden Begriffe (vgl. Kenny 2014; Croneberger 2020; Kienbaum, S. 12).

Nach Meffert et al. (2019, S. 280) ordnen sich die unterschiedlichen Zielebenen nach Zunahme ihres Konkretisierungsgrades. Meffert folgt dem Verständnis, welches den Missions-Begriff dem Unternehmenszweck gleichsetzt. Dabei wird der Unternehmenszweck als übergeordnetes Ziel an der Spitze der Zielpyramide eingeordnet. Trotz dieser Interpretation der Mission als Unternehmenszweck findet der Purpose Begriff Beachtung und wird in diesem Zusammenhang als ‚Business Purpose‘ bezeichnet.

Schwerpunkte seiner definitorischen Auffassung des Purpose sind neben der ökologischen und sozialen Verantwortung auch Wertschöpfung des Unternehmens. Die Corporate Identity bezeichnet die Identität oder auch die Persönlichkeit eines Unternehmens (zit. nach Meffert und Burmann 1996, S. 23 ff, Meffert et al. 2019, S. 281.). Veränderungen im Unternehmen müssen auf die Kompatibilität mit der Unternehmensidentität geprüft werden, um unauthentisches Verhalten zu vermeiden. Aus dem Unternehmenszweck heraus werden Unternehmenswerte, Grundsätze und Leitlinien definiert. Der Unternehmenszweck wird nach der Auffassung von Meffert et al. (2019, S. 281–282) von dem dahinterstehenden Business Purpose maßgeblich beeinflusst.

Über den Inhalt, der den Unternehmenszielen übergeordneten Ebene, herrscht in der Literatur Uneinigkeit. Einige Betrachtungen weisen Ähnlichkeit zu der Mefferts auf. Der Auffassung Homburg (2017, S. 434) zufolge ist der Unternehmenszweck ebenfalls der höchsten Ebene der Zielpyramide einzuordnen und als synonym zur Mission zu verstehen. Kreuzer (2018, S. 136–138) sieht die Kernwerte des Unternehmens den Unternehmenszielen übergeordnet. Zu den Kernwerten zählt er neben der Mission außerdem die Vision eines Unternehmens. Mission und Vision werden in dieser Betrachtung als Unternehmenszweck gesehen, auf dem die Unternehmenswerte aufbauen. Die Vision gilt dabei als ein angestrebter Zukunftsentwurf des Unternehmens. In seiner Betrachtung findet eine Platzierung des Purpose in der Entwicklung der Vision statt. Demnach schreibt er der Vision einen übergeordneten Sinn und Zweck für das Handeln der Mitarbeiter zu. Sowohl der Kundennutzen als auch der gesellschaftliche Nutzen des Unternehmens sind Mittelpunkt der Formulierung einer Vision. Grundlage der Visionsarbeit bildet nach Kreuzer, Simon Sineks ‚Golden Circle‘, welcher in der Literatur mehrmalig im Zusammenhang des Purpose Begriffs als Unternehmenszweck Betrachtung findet. In den darunterliegenden Ebenen der Pyramide werden die Unternehmensziele, Bereichsziele und konkrete Marketingziele genannt. Auch hier stehen die Ebenen in einer Ziel-Mittel-Relation zueinander, somit hat die Vision, dessen Eigenschaften Purpose-Attribute zugeschrieben wurden, Einfluss auf die Zielformulierung im Marketing. Diese beinhalten sowohl gewinnorientierte Ziele, Markt und wettbewerbsorientierte Ziele als auch kundenorientierte Ziele (vgl. ebd. S. 141).

### **3.4 Corporate Social Responsibility**

Auch der Begriff des Corporate Social Responsibility (CSR) bringt eine uneinheitliche Begriffsdefinition in der Literatur mit sich (vgl. Stehr und Struve 2017, S. 4) ). Dieser Umstand stellt im Zusammenhang mit einer bisher nicht vorhandenen einheitlichen Begriffsdefinition des Purpose eine Herausforderung in der Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten zueinander dar. Der Begriff des Purpose wird häufig mit dem der CSR in Verbindung gebracht. Gründe hierfür werden unter anderem darin gesehen, dass einige der Purpose-Definitionen ihren Fokus darauf legen, etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun (vgl. Esch 2021, S. 22–25). Doch Gleichsetzung des Corporate Social Responsibility Konstruktes oder ein pauschaler Vergleich wird teils stark kritisiert (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 27; Pontefract 2017). Unternehmen verankern CSR in Abteilungen wie etwa Marketing, zur Steuerung von Nachhaltigkeitsprojekten. Der Zweck derartiger Projekte ist nicht das Leisten eines Beitrages zur Wertschöpfungskette des Unternehmens.

Diese Eigenschaft wird zu Teilen dem Purpose zugewiesen. Der Purpose eines Unternehmens gilt als richtungweisend für die gesamten unternehmerischen Tätigkeiten und geht über CSR Aktivitäten hinaus (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 27–28). Nach Esch (2021, S. 22) umfasst Corporate Social Responsibility unterschiedliche Dimensionen innerhalb des Unternehmens. Wobei CSR eine stärkere Ausrichtung ihres Schwerpunktes in der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte des Unternehmens legt. Bestandteile aus diesen Dimensionen, wie etwa die Gestaltung umweltgerechter Unternehmensaktivitäten, können Bestandteile des Purpose sein. Doch nicht für alle Unternehmen ist dies Fokus, wesentlicher Antrieb sowie zentraler Bestandteil ihres Existenzgrundes, somit ihr ‚reason of being‘ (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 27; Esch 2021, S. 22).

## **4 Relevanz und Implikationen für das Marketing**

### **4.1 Purpose im Marketing**

Die Bedeutung und Rolle des Purpose wird im Marketing-Kontext auf unterschiedliche Weisen interpretiert. Bisher herrscht in der Literatur eine ungenaue Abgrenzung in Bezug auf die Interpretation und Rolle des Marketings im Kontext des Unternehmens-Purpose. Es wird in diesem Zusammenhang von Purpose Marketing oder auch Purpose-Driven-Marketing gesprochen (vgl. Kochhan 2020, S. 37). Die beiden Begriffe werden zum Teil synonym verwendet. Zu einer verbreiteten Ansicht zählt die Einordnung des Purpose-Marketings als ein Bestandteil der Unternehmensstrategie. Eine weitere Perspektive sieht in der Rolle des Marketings den Einsatz von Marketing-Instrumenten im kommunikationspolitischen Sinne (vgl. Stang 2020, S. 19). So gilt es, mithilfe von Kommunikationsmaßnahmen die Kundenbindung zu stärken, indem mittels Werbung Stellung zu ökonomischen, sozialen sowie politischen Themen bezogen wird. In diesem Zusammenhang wird auch von sinnstiftendem Marketing oder auch Werben mit Haltung gesprochen (vgl. Fiala 2022). Der Begriff des Purpose-Driven-Marketings wird unter anderem wie folgt definiert: „Unter dem Begriff ‚Purpose Driven Marketing‘ versteht man die Marketing-Bemühungen eines Unternehmens, etwas Sinnstiftendes zu generieren. Unternehmen sind in diesem Zusammenhang bemüht, sich für etwas einzusetzen, was auch den eigenen Kunden etwas bedeutet.“ (vgl. Fiala 2022). So wird die Art der Kundenkommunikation im Zusammenhang des Purpose-Driven-Marketings auch als „Werben mit Sinn“ (Reichertz 2019, S. 70) bezeichnet. Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmendem digitalen Informationsüberflusses sollen Kunden hierdurch in der Lage sein, relevante Inhalte ausfindig zu machen (vgl. Reichertz 2019, S. 70). Demgegenüber stehen kritische Stimmen, wonach der Purpose eines Unternehmens nicht als Marketing-Instrument missverstanden werden darf. Die Rolle des Unternehmenszwecks liegt nicht in der Kommunikation einer Marketing-Kampagne oder in der Formulierung eines kurzfristigen Marketingziels. Die Formulierung eines Purpose ist nicht als Rolle des Marketings zur Positionierung gesellschaftlichen Themen, misszuverstehen (vgl. Miklis et al. 2020, S. 34).

Um den Purpose im Unternehmen erfolgreich implementieren zu können, bedarf es einer ganzheitlichen Ausrichtung der Unternehmensentscheidungen im Sinne des Unternehmens-Purpose (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 59). Insbesondere im unternehmensstrategischen Ansatz wird die Meinung vertreten, dass sich der Purpose ganzheitlich im Unternehmen widerspiegeln muss. Dies gilt sowohl für Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, als auch für die gesamte Wertschöpfungskette (vgl. Bruce und Jeromin 2020, S. 14–17). Demnach rücken erfolgreiche Unternehmen „[...] den Purpose ins Zentrum ihres Handelns.“ (Esch 2021, S. 37) Vorgelebt von den Führungskräften sollen die Mitarbeiter im Unternehmen den Purpose entsprechend in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen (vgl. Quinn und Thakor 2018, S. 83–85). Strategische Entscheidungen, aber auch jene, die das Tagesgeschäft betreffen, müssen zuvor hinsichtlich ihrer Konformität mit dem Purpose abgeglichen werden. Daseinsberechtigung hat dabei nur, was in Übereinstimmung zum Purpose steht. Bruce und Jeromin beziehen bezugnehmend hierauf wie folgt Stellung:

Steht die angedachte Maßnahme im Dienst des Purpose, wird die Idee umgesetzt. Wenn nicht, wird sie nicht weiter evaluiert. Wenn die Maßnahme den Purpose untermauert, erhält sie für ihre Umsetzung Priorität. Wenn sie den Purpose unterläuft, wird sie umgehend und ohne weitere Diskussion verworfen. (Bruce und Jeromin 2020, S. 60)

Dieser ganzheitliche Ansatz findet in der Literatur ebenfalls im Marketingkontext Zuspruch. Dennoch werden in der Praxis zu Teilen das Marketing und die Unternehmenskommunikation mit der Formulierung eines Unternehmens-Purpose beauftragt. Werbe- und Marketingziele sind jedoch keine Treiber für die Formulierung eines Purpose. Ursachen hierfür werden in der Annahme der Unternehmensführung gesehen, dass jene Unternehmensbereiche am nächsten in Verbindung zu den Bedürfnissen der Kunden stehen. Ein derartiger Ansatz bei der Formulierung des Purpose ist jedoch kritisch zu hinterfragen, da hierbei überwiegend die Vorlieben der Verbraucher berücksichtigt werden und der Purpose entsprechend seinem Potenzial zur bestmöglichen werbewirksamen Positionierung gewählt wird. Vielmehr dient der Purpose eines Unternehmens dazu, Marketingkampagnen zu inspirieren. Kampagnen sind dann erfolgreich, wenn sie aus einem Purpose heraus entstehen (vgl. Knowles et al. 2022, S. 39). Dieser Ansatz konnte bereits bei der Formulierung der Unternehmensziele beobachtet werden, wonach Marketing-Maßnahmen zur Erfüllung übergeordneter Marketing-Ziele eingesetzt werden. Diese wiederum stehen in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu den Unternehmenszielen. Den Unternehmenszielen lassen sich in der Literatur unterschiedlich starke Bezugspunkte zum Purpose zuschreiben (vgl. Homburg 2017, S. 434; Kreutzer 2018, S. 140; Becker 2019, S. 28). Es gilt jedoch, dass nicht jedes Purpose-getriebene Unternehmen den Unternehmens-Purpose für Marketingzwecke nutzen muss (vgl. Knowles et al. 2022, S. 40). Beispielhaft ist die Kaffeehaus-Kette Starbucks zu nennen. Diese definiert ihren Purpose als „To inspire and nurture the human spirit—one person, one cup, and one neighbourhood at a time“ (Starbucks 2022). Trotz der Ausrichtung des Unternehmenszwecks durch das Produkt- und Leistungsangebot, den menschlichen Geist zu inspirieren und zu fördern, werden in den Werbemaßnahmen insbesondere Produktqualität und Produktvielfalt beworben (vgl. Knowles et al. 2022, S. 40).

## 4.2 Purpose und Marken-Aktivismus

Wie bereits deutlich wurde, haben Verbraucher in der heutigen Zeit den Anspruch an Marken, zu gesellschaftlichen und politischen Themen Stellung zu beziehen (vgl. Vredenburg et al. 2020, S. 444). So hat die Meaningful Brand Studie von Havas ergeben, dass 73 % der Kunden einen aktiven Einsatz von Marken für Umwelt und Gesellschaft fordern (vgl. Havas Media Group 2021, S. 16). Im Rahmen des Marken-Aktivismus oder auch ‚Brand activism‘, können Marken sich durch öffentliche Stellungnahme zu politischen Themen im Markt hervortun (vgl. Vredenburg et al. 2020, S. 444). Sie nehmen dabei zwecks Marketingerfolg eine nicht neutrale Haltung zu gesellschaftspolitischen Themen ein (vgl. Moorman 2020, S. 389; Vredenburg et al. 2020, S. 446). Dies kann sowohl positive als auch negative Effekte erzeugen und ist dadurch mit einem hohen Risiko verbunden. Eine bei den Kunden als unauthentisch wahrgenommene Handlung im Sinne des Marken-Aktivismus kann dabei mit Ablehnung bis hin zur Boykottierung der Marke führen. Erfolgreicher Marken-Aktivismus erfordert daher Authentizität. Als authentisch gilt der Aktivismus dann, wenn dieser mit dem Purpose und den Werten im Unternehmen übereinstimmt (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Authentizität im Marken-Aktivismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vredenburg et al. 2020, S. 449)

Stimmen die Kommunikation einer Marke nicht mit dessen Handlungen überein, so wird in diesem Zusammenhang auch von Woke-Washing oder Purpose-Washing gesprochen (vgl. Vredenburg et al. 2020, S. 444–445). Adressiert werden soll im Rahmen des Marken-Aktivismus ein politisch kontroverses Thema, beispielhaft zu nennen sind Rassismus, der Kampf gegen den Klimawandel oder LGBTQ+. Dabei gilt es zu beachten, dass nicht alle Konsumenten dieselben Werte und Meinung vertreten, was zur Folge hat, dass die Kommunikation im Sinne des Marken-Aktivismus bestimmte Konsumentengruppen abstößt. Die Marke nimmt entsprechend eine eindeutige Position ein (vgl. Vredenburg et al. 2020, S. 445–448; Moorman 2020, S. 389).

## 5 Qualitative Forschung anhand von Experteninterviews

Es wurden im Rahmen einer qualitativen Forschung Experten hinsichtlich der Einstellung des Marketings in der Praxis im Hinblick auf die Auffassung, die Eingliederung und die Umsetzung des Purpose, befragt. Hierzu wurden sechs Experten im Zeitraum vom 11.05.-19.05.2022 über Microsoft Teams befragt.

Die theoretische Vorüberlegung des Arbeitspapiers bildet die Grundlage für die Auswahl der zu befragenden Personen. Hierfür wurden unterschiedliche Charakteristika als Voraussetzung für die Expertenauswahl festgelegt. Grundvoraussetzung waren umfangreiches Wissen zum Thema Purpose im unternehmerischen Kontext, angereichert durch praxisbezogenes Wissen im Bereich Marketing. Bei den befragten Personen handelt es sich mehrheitlich um Personen, welche eine aktive Rolle im Marketing von Unternehmen einnehmen, sowohl strategisch als auch operativ. Die vorangegangene literaturgestützte Analyse bildet die Grundlage für die Expertengespräche. Die Auswertung der Expertengespräche als praxisorientierten Betrachtungsweise lässt nachfolgend eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Literatur und der innerhalb des Marketings gelebten Praxis zu.

Als Auswertungsmethode wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 104) gewählt. Zur Durchführung der qualitativen Analyse, wurde die Software MAXQDA genutzt. Im Rahmen des Berichtes wurden die Interviews und somit die im folgenden vorgestellten Auswertungen anonymisiert. Die Interviewten Personen wurden entsprechend folgender Anonymisierungslogik Experte1 (E1, E2, ...E6) gekennzeichnet.

## 6 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Literatur und Praxis

Es lassen sich Überschneidungen der Expertenmeinungen zu den in der Literatur vorfindbaren Definitionen erkennen. Sowohl Quinn und Thakor (2018, S. 79) als auch Collins und Porras (2008, S. 125) betonen die sinnstiftende Funktion des Purpose innerhalb der Organisation und richten sich in ihrer Auffassung insbesondere an die Mitarbeiter eines Unternehmens (siehe Tabelle 3). Die interviewten Personen haben dem Purpose ebenfalls eine derartige Wirkung zugeordnet.

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Definitionen aus der Literatur und Praxis

| Purpose Definitionen aus der Literatur   | Purpose Definitionen aus den Interviews   |
|--|---|
| <b>Identität und Sinnstiftung</b>  |   |
| <p>“A statement of purpose should quickly and clearly convey how the organization fills basic human needs.”(Collins und Porras 2008, S. 123)</p> <p>“[...] an effective purpose statement not only reflects the importance people attach to the company’s work but taps their idealistic efforts. Good purpose statements capture the soul of the organization. [...]” (Collins und Porras 2008, S. 125)</p> | <p>„[...] Aber für starke Marken gab es schon immer einen Sinn und Zweck, weil sonst kriegst du es auch gar nicht hin diese Masse an Menschen zusammenzuhalten, dass sie jeden Morgen aufstehen und für dich brennen.“ (E2, persönliches Interview, Düsseldorf, 18.05.2022)</p> <p>„[...] Purpose ist das innere zeitlose Feuer, was die Menschen antreibt, dort zu arbeiten und dort gerne zu arbeiten“. Dieses Gefühl, dieses Gespür „ich bin hier am richtigen Platz und ich schaffe etwas, was der Gesellschaft etwas bringen kann“ (E4, persönliches Interview, Düsseldorf, 16.05.2022).</p> |
| <b>ökologische und soziale Verantwortung/ Mehrwert</b>   |   |
| <p>„Purpose answers the question, ‚What would the world lose if your company disappeared?’ It defines a company’s core reason for being and its resulting positive impact on the world.“ (McKinsey 2022, S. 1)</p>   | <p>„Purpose gibt irgendwie nochmal so etwas wie einen Mehrwert rein, sei es gesellschaftlich, sei es politisch, sei es ökologisch oder so etwas [...]“ (E1, persönliches Interview, Düsseldorf, 11.05.2022)</p> <p>„Man will ja in etwas Positives reingehen und dann ist es um die Welt oder das Morgen ein bisschen besser zu gestalten und dann natürlich mit dem, dass man im</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>„Purpose bedeutet die Daseins-bzw. Existenzberechtigung der Organisation, die sich daraus legitimiert, dass sich die Organisation als Teil der Gesellschaft versteht, und über eine reine Profitorientierung hinaus- Mehrwert schafft für alle Mitglieder der Organisation und Stakeholder. Purpose repräsentiert dadurch das fundamentale Ziel der Organisation und soll gleichermaßen sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen stiften.“ (Kienbaum, S. 11)</p> | <p>Fokus oder im Kern bei der Kernkompetenz bleibt.“ (E2, persönliches Interview, Düsseldorf, 18.05.2022.)</p> <p>„Purpose ist für mich tatsächlich erstmal die Frage nach dem Sinn des Tuns. Was kann ich bewirken, was auf der einen Seite wirtschaftlich erfolgreich und nachhaltig ist und auf der anderen Seite etwas Positives bewirkt und verändert. Das ist für mich die Definition.“ (E3, persönliches Interview, Düsseldorf, 11.05.2022).</p>  |
| <p><b>Mehrwert abseits der Gewinnerzielung</b></p>  |  |
| <p>„[...] purpose as ‘a concrete goal or objective for the firm that reaches beyond profit maximisation’ “(Henderson und van Steen 2015, S. 327)</p>  | <p>„Purpose für mich oder für uns mehr oder weniger der höhere Unternehmenszweck jenseits einer reinen Profitorientierung.“ (E5, persönliches Interview, Düsseldorf, 19.05.2022).</p> <p>„[...] Unternehmenszweck jenseits einer reinen Gewinnorientierung darstellt und im optimalen Fall auch über das Kundenbedürfnis oder über die Befriedung von einem Kundenbedürfnis hinausgeht, einen gewissen gesellschaftsrelevanten Aspekt noch mittransportiert.“ (E5, persönliches Interview, Düsseldorf, 19.05.2022)</p> |

Die Schwerpunktsetzungen der ökologischen und sozialen Verantwortung innerhalb der Purpose Definition finden sich ebenso in den Ansichten der Experten wieder. Dabei wird in diesem Zusammenhang durch die Experten von einer positiven Veränderung zugunsten der globalen Umwelt, sowohl im ökologischen als auch im sozialen Sinne gesprochen. Analog zur literarischen Auffassung sehen die Experten die Rolle des Purpose als Daseinsberechtigung abseits der Gewinnorientierung (E5, persönliches Interview, Düsseldorf, 19.05.2022). Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis wird betont, dass sich nicht auf ein einheitliches Begriffsverständnis zurückgreifen lässt (vgl. Gartenberg und Serafeim 2019, S. 3; E1, persönliches Interview, Düsseldorf, 11.05.2022). Es lassen sich unterschiedliche Ausrichtungen innerhalb der Auffassungen erkennen. Es ist jedoch hinzuzufügen, dass die Kategorien nicht strikt voneinander abzugrenzen sind, es vielmehr zu Überschneidungen kommt.

Innerhalb der Experteninterviews wird jedoch deutlich, dass sich die Begriffe Purpose und Mission unterscheiden (E3, persönliches Interview, Düsseldorf, 11.05.2022; E5, persönliches Interview, Düsseldorf, 19.05.2022; E6, persönliches Interview, Düsseldorf, 13.05.2022). Eine konkrete Definition des Missions-Begriffes lässt sich weder aus der Literatur noch aus der Praxis ableiten. Es ist ein uneinheitliches Verständnis festzuhalten. Die Experteninterviews zeigen, dass der Missions-Begriff durch die Experten verstärkt im Kontext der Leistungsbeschreibung verwendet wird. Dieser Auffassung lassen sich Bezüge zur Literatur herstellen, aus der unter anderem hervorgeht, dass der Missions-Begriff im Gegensatz zum Purpose des Unternehmens beschreibt, was das Unternehmen tut (vgl. Croneberger 2020). Zu ergänzen ist, dass sowohl in der Literatur als auch von einem der Experten, die Begriffe synonym verwendet werden (vgl. Esch 2021, S.20.; E6, persönliches Interview, Düsseldorf, 13.05.2022). Ebenso synonym durch einen der Experten verwendet, wurde der Visions-Begriff in Bezug auf den Purpose (E1, persönliches Interview, Düsseldorf, 11.05.2022). Eine genaue Definition wurde von den Experten nicht erfragt, es lassen sich jedoch Aussagen festhalten, welche der Vision eine richtungsweisende Rolle im Unternehmen zuschreiben (E4, persönliches Interview, Düsseldorf, 16.05.2022; E5, persönliches Interview, Düsseldorf, 19.05.2022). Auch an dieser Stelle überschneiden sich die Aussagen in Literatur und Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen wie etwa veränderte Anforderungen der Generation-Y und -Z werden als Treiber für die Notwendigkeit des Purpose gesehen (vgl. Kleinjohann und Reinecke 2020, S.30-31; vgl. Kamps 2022, S.51-52.; E2, persönliches Interview, Düsseldorf, 18.05.2022; E4, persönliches Interview, Düsseldorf, 16.05.2022).

In der Literatur existieren zwei wesentliche Ausrichtungen in Bezug auf die Interpretation und Rolle des Marketings im Kontext des Unternehmens Purpose. Zum einen wird der Purpose im Marketing als ein Bestandteil der Unternehmensstrategie gesehen. Entscheidend ist hierbei der normative Management-Ansatz. Dieser Ansatz findet sich auch in den Interviews wieder (E5, persönliches Interview, Düsseldorf, 19.05.2022). Eine weitere Perspektive konzentriert sich auf den Einsatz des Purpose in den Marketing-Instrumenten im überwiegend kommunikationspolitischen Sinne (vgl. Stang 2020, S.19). So wird es als Rolle des Marketings primär gesehen, durch Marketing-Kommunikation, sinnstiftende Inhalte zu generieren und zu kommunizieren. Zu diesen Inhalten zählen unter anderem die Stellungnahme zu ökonomischen, sozialen sowie politischen Themen (vgl. Fiala 2022). Bezugnehmend auf letztere Perspektive kommt es sowohl innerhalb der Literatur als auch seitens der Experten zu kritischen Stimmen. Demnach wird die Rolle des Purpose nicht in der Erfüllung von Marketing-Zielen gesehen (vgl. Knowles et al. 2022, S.39). Aus Sicht der interviewten Experten wird ausdrücklich vor einer solchen Vorgehensweise gewarnt, da Authentizität eine entscheidende Rolle für die Akzeptanz beim Kunden spielt. Diese Authentizität wird dann gefährdet, wenn die unternehmerischen Handlungen im Kontrast zu dem im Unternehmen definiertem Purpose stehen und darüber hinaus im Sinne der Werbewirksamkeit versucht werden zu kommunizieren. Hierbei lassen sich Bezüge, zu der Betrachtung der Authentizität im Kontext des Marken-Aktivismus ziehen. Wonach auch Vredenburg et al. (2020) die notwendige Übereinstimmung des Purpose mit den Handlungen und Kommunikationsbotschaften der Marke betont. Der Purpose wird von den Experten als Teil der Unternehmensstrategie verstanden (E2, persönliches Interview, Düsseldorf, 18.05.2022; E3, persönliches Interview, Düsseldorf, 11.05.2022). Die Beziehung, in der der Purpose zur Unternehmensstrategie steht, unterscheidet sich innerhalb der Expertenmeinungen.

Der Ansicht Bruce und Jeromin (2020, S. 59–60) folgend vertreten die interviewten Experten die Ansicht, sich bewusst gegen Maßnahmen zu entscheiden, welche im Kontrast zu dem Purpose des Unternehmens stehen. Abschließend lassen sich keine einheitlichen Begriffsdefinitionen zu den Begriffen Purpose-Marketing und Purpose-Driven-Marketings festhalten. Wobei es zu betonen gilt, dass die Experten die Bezeichnung des Purpose-Driven-Marketings überwiegend den aus dem Purpose getriebenen Marketing-Aktivitäten zuordnen. Purpose-Driven-Marketing geht somit über das sinnorientierte Werben hinaus (vgl. Reichertz 2019, S.70). Der Einsatz des Purpose in den Marketing-Instrumenten findet sich sowohl in den Interviews der Experten als auch in den in der Literatur ausgeführten Beispielen wieder. Ein Blick auf die Marketing-Praxis innerhalb der Interviews zeigt, dass der Purpose eine klare Rolle in den marketingpolitischen Instrumenten spielt, allerdings abhängig vom Unternehmen in unterschiedlich starker Ausprägung.

## 7 Zusammenfassende Schlussfolgerung und Fazit

Es lassen sich weder in der Literatur noch aus den qualitativen Interviews eine einheitliche Begriffsdefinitionen festhalten. Zu erkennen sind hingegen Ausrichtungen der Definition, welche die Identität und sinnstiftende Wirkung des Purpose enthalten oder auch die ökologische und soziale Verantwortung beziehungsweise den Mehrwert des Unternehmens durch den Purpose in dessen Definition betonen. Ebenfalls hervorgehoben wird der unternehmerische Zweck abseits der Gewinnerzielungsabsicht, welcher durch den Purpose zum Ausdruck gebracht wird. Analog zur Literatur gelten die Abgrenzungen zu Begrifflichkeiten wie etwa Mission und Vision als uneindeutig. In beiden Perspektiven sind Tendenzen zu erkennen, nach denen die Begriffe zu unterscheiden sind. Den Begriffen Purpose-Marketing und Purpose-Driven-Marketing lässt sich kein eindeutiges Verständnis zuordnen. Der Purpose findet im Marketing-Kontext hinreichende Beachtung, ist jedoch der Unternehmensstrategie zuzuordnen. Der Einsatz des Purpose als rein kommunikationspolitisches Instrument findet innerhalb der Literatur, wenn auch zum Teil kritisch, Erwähnung, jedoch klare Ablehnung unter den befragten Experten. Authentizität spielt eine essenzielle Rolle und findet sowohl in der Literatur als auch innerhalb der qualitativen Forschung Erwähnung. Als Gründe hierfür sind unter anderem sensible Kundenreaktionen zu nennen. Der Purpose-Ansatz versteht sich ganzheitlich, dies wird durch die Umsetzung in allen Marketing-Instrumente deutlich. Um eine authentische Umsetzung zu gewährleisten, gilt es, die im Marketing getroffenen Entscheidungen im Hinblick auf die Kompatibilität mit dem Purpose zu prüfen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde hinsichtlich der Frage geforscht, wie sich der Purpose-Begriff aus wissenschaftlicher Sicht abgrenzen lässt und wie sich die Einstellung des Marketings im Hinblick auf Auffassung, Eingliederung und Umsetzung verhält. Um die Auffassung des Marketings zu erfassen, wurden im Rahmen der Forschung qualitative Experteninterviews durchgeführt. In der Betrachtung der Begriffs-Entwicklung zeigt sich eine Veränderung des unternehmerischen Zwecks im zeitlichen Verlauf. Im Zentrum der Betrachtung steht nun die Frage nach dem *Warum* des unternehmerischen Daseins. So wird der Begriff überwiegend im Kontext der Daseinsberechtigung des Unternehmens oder auch im Zusammenhang des unternehmerischen Sinns genannt. Sowohl aus der Literatur als auch aus der qualitativen Forschung kann auf keine einheitliche Definition zurückgegriffen werden. Im Rahmen der qualitativen Forschung ergeben sich jedoch Überschneidungen im Verständnis. Aus der Forschung lassen sich Kernaspekte des Begriffs festhalten. So wird der Purpose unter anderem als Unternehmenszweck jenseits der Profitorientierung wahrgenommen, durch welche ein mehrwertstiftender Sinn des Unternehmerischen Tuns, etwa gesellschaftlich oder ökologisch generiert wird. Darüber hinaus wird dem Purpose eine sinnstiftende Funktion insbesondere für die Stakeholdergruppen der Kunden und Mitarbeiter zugesprochen. Der Purpose richtet sich sowohl nach innen als auch nach außen. Wonach dieser sich primär richten sollte, unterscheidet sich in den jeweiligen Auffassungen innerhalb der Literatur und der Expertenmeinungen.

Die Vision des Unternehmens wird mehrheitlich als ein übergeordnetes und längerfristiges Zukunftsziel betrachtet und grenzt sich somit vom Purpose-Begriff ab. In der Abgrenzung zur Mission erweist sich eine klare begriffliche Trennung als herausfordernd. So wird der Mission zwar ein tätigkeitsbeschreibender Charakter zugeordnet, die Untersuchung zeigt jedoch ebenfalls, dass in der Praxis eine unklare Trennung der beiden Begriffe herrscht. Die Begriffe werden teilweise synonym verwendet. Ferner hat eine stichprobenartige Betrachtung, öffentlich kommunizierter Statements in Bezug auf Vision, Mission und Purpose ergeben, dass mehrheitlich nur eines von beiden durch die Unternehmen kommuniziert wird. Um hierzu eine klare Aussage treffen zu können, bedarf es weiterführender Forschung. Der Themenbereich der Corporate Social Responsibility weist einige Schnittpunkte im Hinblick auf die Purpose-Betrachtung auf, so können Bestandteile des Konzeptes in der Formulierung des Purpose enthalten sein, dies wird jedoch nicht zwingend vorausgesetzt. Im Hinblick auf die Frage welchen Stellenwert und Bedeutung dem Purpose im Marketing zuteilwird lassen sich folgende Erkenntnisse aus der Forschung festhalten:

Aufgrund globaler und gesellschaftlicher Veränderungen und damit einhergehenden Kundenerwartungen wird eine Notwendigkeit in der Formulierung des Purpose gesehen. Die Forschung zeigt, dass im Marketing der Unternehmens-Purpose gelebt wird. Aus der Sicht des Marketings wird der Purpose primär als Teil der Unternehmensstrategie verstanden. Das Verhältnis, beziehungsweise in welcher Form der Purpose als Teil der Unternehmensstrategie zu verstehen ist, unterscheidet sich. So wird unter anderem der Purpose als Markenkern verstanden und beeinflusst dadurch maßgeblich die Umsetzung in der Marketing-Praxis. Darüber hinaus wird zunehmend von der DNA des Unternehmens im Purpose-Kontext gesprochen. Wobei sich die Markenstrategie als Bestandteil der Unternehmensstrategie versteht. Auch die Perspektive, in der sich der Purpose als Teil der normativen Managementstrategie versteht, aus der sich Ziele und Handlungen innerhalb des Marketings ableiten lassen, findet Erwähnung.

Die Bedeutung der Begriffe Purpose-Marketing und Purpose-Driven-Marketing ist nicht eindeutig zu definieren. In jedem Fall wird der Purpose für das Marketing als relevant angesehen, da nur durch eine Übereinstimmung des Purpose zum unternehmerischen Handeln die vom Kunden geforderte Authentizität erfüllt werden kann. Dies gilt in besonderem Maße für die Marketing-Kommunikation. Bezugnehmend hierauf lässt sich festhalten, dass die Stellungnahmen in der Literatur, in welchen der Purpose im Marketing als reines Mittel zur Umsetzung kommunikationspolitischer Maßnahmen gesehen wird, sich aus der Forschung nicht bestätigen lässt. Vielmehr ist der Purpose ganzheitlich zu verstehen und findet sich in seiner Umsetzung in allen Marketing-Instrumenten wieder. Um im Sinne des Purpose authentisches Handeln zu gewährleisten, müssen unternehmerische Handlungen, so etwa auch die des Marketings, in Übereinstimmung zum Purpose des Unternehmens stehen. Die in der Praxis umgesetzten und daraus folgenden Implikationen betreffen die Prüfung von Marketingaktivitäten hinsichtlich ihrer Kompatibilität zum Purpose. Es gilt hierbei außerdem, sich als Konsequenz bewusst gegen die Durchführung von Aktionen zu entscheiden, welche nicht mit dem Purpose vereinbar sind.

Im Rahmen der qualitativen Forschung wurden keine Unterscheidungen hinsichtlich des Forschungsgegenstandes im Marken-Kontext vorgenommen. Daher ist es nicht möglich, ausführliche Aussagen zu unterscheiden in Bezug auf die Bedeutung, die Relevanz und die Implikationen des Purpose im Markenkontext vorzunehmen. Zukünftige Forschungen können untersuchen, ob und wie sich der Purpose unterschiedlicher Markentypen in Hinblick auf das Marketing in der Praxis unterscheiden lässt. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob die Entstehungsmotivation des Purpose Einfluss auf die Implementierung und Relevanz im Marketing hat. So lässt sich hierbei hinterfragen, ob der Purpose abweichende Bedeutung des Marketings erfährt. Konkreter lässt sich untersuchen ob, beziehungsweise welche, Unterschiede es hinsichtlich der Implementierung und der Relevanz innerhalb des Marketings gibt, wenn Produkte aus einem Purpose heraus entstanden sind oder bewusst gegründet wurden, um der Erfüllung eines explizit im Vorfeld gesetzten Purpose beizutragen.

## Literaturverzeichnis

- Ahsen, Anette von/Gauch, Kevin (2021): Opportunities and Challenges of Purpose-Led Companies: An Empirical Study Through Expert Interviews, in: *Corporate Reputation Review* Jg. 24, S. 1–14.
- American Express (2022): *Welcome to American Express, Our Vision*, Online verfügbar unter <https://www.americanexpress.com/in/company/mission.html> (abgerufen am 18.05.2022).
- Baetzgen, Andreas (2022): Purpose als nachhaltiger Wert: Warum Sinn entscheidet, Brand Purpose – eine Einführung, in: Andreas Baetzgen (Hg.), *Brand Purpose. Wie Marken nachhaltig Wert schaffen*, Stuttgart/Ann Arbor, Michigan: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 11–35.
- Bartlett, Christopher/Ghoshal, Sumantra (1994): Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose, in: *Harvard Business Review* Jg. 72, Nr. 6, S. 79–88.
- Becker, Jochen (2019): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, München: Verlag C.H. Beck; Vahlen.
- > hier müssten konkrete Aufsätze in dem Sammelwerk zitiert werden -- nachgesehen es ist kein Sammelwerk,
- Bruce, Annette/Jeromin, Christoph (2020): *Corporate Purpose das Erfolgskonzept der Zukunft*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- > hier müssten konkrete Aufsätze in dem Sammelwerk zitiert werden - nachgesehen es ist kein Sammelwerk
- Cambridge Dictionary (2022): *purpose*, Online verfügbar unter <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch-deutsch/purpose> (abgerufen am 17.05.2022).
- Collins, James C./Porras, Jerry I. (1996): Building Your Company's Vision, in: *Harvard Business Review* Jg. 74, Nr. 5, S. 65–77.

- Collins, James C./Porras, Jerry I. (2008): CMR Classics: Organizational Vision and Visionary Organizations, in: *California Management Review* Jg. 50, Nr. 2, S. 117–137.
- Croneberger, Jen (2020): Vision, Mission And Purpose: The Difference, in: *Forbes* vom 04.05.2020. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/04/vision-mission-and-purpose-the-difference/?sh=73416ddf280e> (abgerufen am 28.04.2022).
- Davis, Gerald F. (2021): Corporate Purpose Needs Democracy, in: *Journal of Management Studies* Jg. 58, Nr. 3, S. 902–913.
- Deloitte (2021): *A call for accountability and action, The Deloitte global 2021 Millennial and Gen Z survey*, Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/millennial-survey.html> (abgerufen am 17.06.2022).
- Esch, Franz-Rudolf (2018): *Strategie und Technik der Markenführung*, 9. Aufl., München: Franz Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf (2021): *Purpose und Vision, Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Fernow, Hannes (2022): Der Purpose in der Sinnkrise – vorsorgende Markenführung im Zeitalter der Ungewissheit, in: Andreas Baetzgen (Hg.), *Brand Purpose. Wie Marken nachhaltig Wert schaffen*, Stuttgart/Ann Arbor, Michigan: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 69-80.
- Fiala, Michael (2022): *Die Suche nach dem Sinn, Purpose Driven Marketing: Was Marketing und Werbung über Konsument: innen und deren Bedürfnisse wissen müssen*, in: *Horizont*. Online verfügbar unter <https://www.horizont.at/marketing/news/purpose-driven-marketing-die-suche-nach-dem-sinn-87305> (abgerufen am 02.05.2022).
- Fink, Laurence D. (2018): *BlackRock: Focus on Society and Profits*, in: *The New York Times* vom 16.01.2018. Online verfügbar unter <https://www.nytimes.com/interactive/2018/01/16/business/dealbook/document-BlackRock-s-Laurence-Fink-Urges-C-E-O-s-to-Focus.html?dlbk> (abgerufen am 09.06.2022).
- Fink, Laurence D. (2019): *Larry Fink's Letter to CEOs, Profit & Purpose*, Online verfügbar unter <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter> (abgerufen am 09.06.2022).
- Foot Locker Inc. (2022): *About Us*, Online verfügbar unter <https://www.footlocker-inc.com/content/flinc-aem-site/en/home/about.html> (abgerufen am 18.05.2022).
- Ford Motor Company (2022): *Our Purpose*, Online verfügbar unter <https://corporate.ford.com/about/purpose.html> (abgerufen am 16.06.2022).
- Freeman, Edward M./McVea, John (2001): *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, SSRN, Online verfügbar unter [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511) (abgerufen am 10.04.2022).

- Friedman, Milton (1970): A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits, in: *The New York Times* vom 13.09.1970. Online verfügbar unter <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (abgerufen am 09.06.2022).
- Gartenberg, Claudine/Prat, Andrea/Serafeim, George (2019): Corporate Purpose and Financial Performance, in: *Organization Science* Jg. 30, Nr. 1, S. 1–18.
- Gartenberg, Claudine/Serafeim, George (2019): Corporate Purpose in Public and Private Firms, in: *Management Science* 20-024. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4618>.
- General Electric (2022): *About us, GE Mission Statement & Values*, Online verfügbar unter <https://www.ge.com/about-us> (abgerufen am 18.05.2022).
- Gillette (2022): *The Best Men Can Be*, Online verfügbar unter <https://gillette.com/en-us/about/the-best-men-can-be> (abgerufen am 15.06.2022).
- Globeone (2021): *Corporate Purpose - Deutschlands glaubwürdigste Marken 2021, Globeone-Serie: "Das Image Deutscher Marken"*, (abgerufen am 27.04.2021).
- Globeone (2022): *Unternehmenszweck Definition: Was ist eigentlich ein Corporate Purpose?* Globeone AG, Online verfügbar unter <https://globeone.com/german/blog/was-ist-ein-unternehmenszweck/> (abgerufen am 27.04.2022).
- Google (2022): *Unsere Mission*, Online verfügbar unter <https://about.google/> (abgerufen am 18.05.2022).
- Harvard Business Review (2015): The Business Case for Purpose, sponsored content from EY, in: *Harvard Business Review* vom 10.2015. Online verfügbar unter <https://hbr.org/sponsored/2015/10/the-business-case-for-purpose> (abgerufen am 24.03.2022). --> Link funktioniert nicht
- Havas Media Group (2021): *Meaningful Brands 2021*, Online verfügbar unter <https://www.meaningful-brands.com/> (abgerufen am 11.06.2022).
- Heinen, Markus (2019): *Wie der Unternehmenszweck zum Erfolgsfaktor wird*, Online verfügbar unter [https://www.ey.com/de\\_de/purpose/wie-der-unternehmenszweck-zum-erfolgsfaktor-wird](https://www.ey.com/de_de/purpose/wie-der-unternehmenszweck-zum-erfolgsfaktor-wird) (abgerufen am 15.05.2022).
- Henderson, Rebecca/van Steen, Eric den (2015): Why Do Firms Have “Purpose”? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation, in: *American Economic Review* Jg. 105, Nr. 5, S. 326–330.
- Homburg, Christian (2017): Grundlagen des strategischen Marketing, in: Homburg (Hg.), *Marketingmanagement*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 433–467.
- Hsu, Chung-Kue (2017): Selling products by selling brand purpose, in: *Journal of Brand Strategy* Jg. 5, Nr. 4, S. 373–394.
- Iglesias, Oriol/Ind, Nicholas (2020): Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management, in: *Journal of Brand Management* Jg. 27, Nr. 6, S. 710–720.

- Imdahl, Ines (2022): Why Purpose now? Vom Sinn der Menschlichkeit in der heutigen Zeit – eine kulturell-psychologische Einordnung, in: Andreas Baetzgen (Hg.), *Brand Purpose. Wie Marken nachhaltig Wert schaffen*, Stuttgart/Ann Arbor, Michigan: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 59–67.
- Kamps, Christoph (2022): Purpose: die Götterdämmerung der Konsumkultur durch die Generation Z, in: Andreas Baetzgen (Hg.), *Brand Purpose. Wie Marken nachhaltig Wert schaffen*, Stuttgart/Ann Arbor, Michigan: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 49–57.
- Kenny, Graham (2014): *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values*, in: *Harvard Business Review* vom 03.09.2014. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values> (abgerufen am 16.03.2022).
- Kienbaum: *Purpose. Die große Unbekannte, Kienbaum Purpose Studie 2020*.
- Kilian, Karsten/Miklis, Markus A. (2019): Die Evolution des Purpose, Die Entwicklung des (höheren) Unternehmenszwecks im Zeitverlauf, in: *transfer Werbeforschung & Praxis* Jg. 65, Nr. 4, S. 58–65.
- Kleinjohann, Michael/Reinecke, Victoria (2020): *Marketingkommunikation mit der Generation Z, Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Knowles, Jonathan/Hunsaker, B. Tom/Grove, Hannah/James, Alison (2022): What Is the Purpose of Your Purpose?, Your why may not be what you think it is., in: *Harvard Business Review* Jg. 100, Nr. 2, 36-43.
- Kochhan, Christoph (2020): *Marketing- und Kommunikationstrends, Interviewstudie zur Akzeptanz bei Digital Immigrants und Digital Natives*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotler, Philip (2011): *Grundlagen des Marketing*, 5. Aufl., München: Pearson Studium.
- Kreutzer, Ralf T. (2018): *Toolbox für Marketing und Management, Kreativkonzepte -- Analysewerkzeuge -- Prognoseinstrumente*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Grundlagentexte Methoden*, 5. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Lies, Jan (2020): Purpose-Driven-Branding: Purpose-Driven-Branding: Agile Markenführung als „Brand-Ucation“, in: *Marketing Review St. Gallen* Jg. 37, Nr. 4, S. 40–49.
- McKinsey (2022): *More than a mission statement: How the 5Ps embed purpose to deliver value*, Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/more-than-a-mission-statement-how-the-5ps-embed-purpose-to-deliver-value> (abgerufen am 16.03.2022).
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

- Miklis, Markus A./Amler, Heike/Biesalski, Alexander (2020): Purpose: Greenwashing oder Schlüssel zur Transformation?, in: *markenartikel - Das Magazin für Markenführung* Jg. 86, Nr. 11, S. 34–37.
- Mirvis, Philip/Googins, Bradley/Kinnicutt, Sylvia (2010): Vision, mission, values:, Guideposts to sustainability, in: *Organizational Dynamics* Jg. 39, Nr. 4, S. 316–324.
- Mondelēz International (2022): *About us, Purpose & Mission*. Mondelēz International, Online verfügbar unter <https://www.mondelezinternational.com/about-us/who-we-are/purpose-and-mission> (abgerufen am 18.05.2022).
- Moorman, Christine (2020): Commentary: Brand Activism in a Political World, in: *Journal of Public Policy & Marketing* Jg. 39, Nr. 4, S. 388–392.
- Nestlé (2022a): *Mission & Vision*, Online verfügbar unter <https://www.nestle-esar.com/aboutus/missionvision> (abgerufen am 18.05.2022).
- Nestlé (2022b): *About us, Nestlé is...*, Online verfügbar unter <https://www.nestle-esar.com/aboutus> (abgerufen am 18.05.2022).
- Oberg, Liz (2021): *Business Round Table -Statement on the Purpose of a Corporation July 2021*, Online verfügbar unter <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-StatementonthePurposeofaCorporationJuly2021.pdf> (abgerufen am 20.03.2022).
- Pontefract, Dan (2017): Stop Confusing CSR With Purpose, in: *Forbes* vom 18.11.2017. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2017/11/18/stop-confusing-csr-with-purpose> (abgerufen am 20.05.2022).
- Porter Novelli/Cone (2018): *Purpose Premium Index, How companies can unlock reputational gains by leading with purpose. Studie*, HIER GIBT ES KEINE URL(abgerufen am 24.05.2022).
- Procter & Gamble (2022): *Policies & Practices, Purpose, Values & Principles*. Procter & Gamble, Online verfügbar unter <https://us.pg.com/policies-and-practices/purpose-values-and-principles/> (abgerufen am 18.05.2022).
- Quinn, Robert E./Thakor, Anjan V. (2018): Creating a purpose-driven organization, in: *Harvard Business Review* Jg. 96, Nr. 7-8, S. 78–85.
- Reichertz, Jo (2019): Purpose-Marketing: Unternehmen als Sinn- und Wertelieferanten, in: Jan Dirk Kemming/Jan Rommerskirchen (Hg.), *Marken als politische Akteure*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 69–87.
- Saal, Marco (2019): "WE BELIEVE: THE BEST MEN CAN BE", Gillette verbannt Sexismus in die Steinzeit - und erntet Shitstorm, in: *Horizont* vom 15.01.2019. Online verfügbar unter <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/we-believe-the-best-men-can-be-gillette-verbannt-sexismus-in-die-steinzeit--und-erntet-shitstorm-172248> (abgerufen am 11.06.2022).
- Schubert, Marie (2021): „Tue Gutes und sprich darüber“, Möglichkeiten der Umsetzung einer Purpose-Ausrichtung im Unternehmen, in: *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement* Jg. 67, Nr. 3, S. 53–59.

- Schwab, Klaus (2019): *Davos Manifesto 1973: A Code of Ethics for Business Leaders*. World Economic Forum, Online verfügbar unter <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-1973-a-code-of-ethics-for-business-leaders/> (abgerufen am 10.04.2022).
- Serafeim, George (2018): Facebook, BlackRock, and the Case for Purpose-Driven Companies, in: *Harvard Business Review* vom 16.01.2018. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2018/01/facebook-blackrock-and-the-case-for-purpose-driven-companies> (abgerufen am 17.06.2022).
- Sinek, Simon (2019): *Start with why, How great leaders inspire everyone to take action*, London: Penguin Business.
- Stang, Anett (2020): Purpose-Driven-Marketing, Marketing-Hype oder langfristiges Erfolgskonzept, in: *Marketing Review St.Gallen* Jg. 37, Nr. 4, S. 18–23.
- Starbucks (2022): *Über Starbucks, Die Mission von Starbucks*, Online verfügbar unter <https://www.starbucksathome.com/at/kaffee-story/ueber-starbucks> (abgerufen am 02.05.2022).
- Stehr, Christopher/Struve, Franziska (2017): CSR und Marketing, in: Christopher Stehr (Hg.), *CSR und Marketing*, Berlin, Heidelberg: Springer S. 3–11.
- Vredenburg, Jessica/Kapitan, Sommer/Spry, Amanda/Kemper, Joya A. (2020): Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?, in: *Journal of Public Policy & Marketing* Jg. 39, Nr. 4, S. 444–460.

# Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf

## Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

ISSN 2365-3361

Sämtliche Ausgaben sind als Volltexte abrufbar:

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/6>

### Bisher erschienen:

#### **Ausgabe 58**

Çelik, Aylin; Kalka, Regine:  
Die Abgrenzung, Eingliederung und Umsetzung des Corporate Purpose im Marketing

#### **Ausgabe 57**

Reck, Lukas; Kemper, Anne Christin:  
Addressable TV für regionale Werbetreibende: Eine empirische Untersuchung der Einflussfaktoren einer Nutzung als Kommunikationsinstrument

#### **Ausgabe 56**

Grathwohl, Dirk (Hrsg.):  
Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur empirischen Rechnungslegungsforschung: Band 2

#### **Ausgabe 55**

Kalka, Regine; Leven, Mats:  
Abo-Modelle in der Automobilbranche aus Kundensicht

#### **Ausgabe 54**

Khabyuk, Olexiy (Hrsg.):  
Die Berufsbilder der „Social Media Manager“ und „Mediaplaner“: Nachwuchswissenschaftliche Impulse

#### **Ausgabe 53**

Jödicke, Dirk (Hrsg.):  
Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur empirischen Rechnungslegungsforschung

#### **Ausgabe 52**

Denk, Maximilian; Khabyuk, Olexiy:  
Wie relevant sind Chatbots als Kommunikations- und Marketinginstrument für Hochschulen? Konzeption und Akzeptanz eines Chatbot-Prototyps für den Master-Studiengang „Kommunikations-, Multimedia- und Marktmanagement“ der Hochschule Düsseldorf

#### **Ausgabe 51**

Khabyuk, Olexiy; Michels, Marvin; Rüdiger, Stefan; Wassiljew, Domenic:  
Wer bist du, Online-Marketing-Manager/in? Ergebnisse einer Stelleninhaberbefragung und einer Stellenanzeigenanalyse

#### **Ausgabe 50**

Khabyuk, Olexiy:  
Marketingausbildung im Zeichen der Arbeitsmarktfähigkeit und Digitalisierung: Diskussion der Anforderungen an Marketing-Curricula in den angelsächsischen wissenschaftlichen Veröffentlichungen der letzten 40 Jahre

#### **Ausgabe 49**

Steusloff, Tatjana; Schlegel, Sabine:  
Motive und Barrieren zum Konsum von Superfood

#### **Ausgabe 48**

Khabyuk, Olexiy:  
Anforderungen an Marketing- und marketingnahe Kommunikationsberufe in der deutschsprachigen Fachliteratur: Eine explorative Literaturanalyse

#### **Ausgabe 47**

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:  
Perceived Fairness in the Taxation of a Digital Business Model

#### **Ausgabe 46**

Albers, Felicitas G. (Hrsg.):  
Digitale Hochschule: Tagungsband der 93. BundesDeKaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften, 16.-18. Mai 2018, Hochschule Düsseldorf

#### **Ausgabe 45**

Schüren-Hinkelmann, Andrea; Ziehe, Nikola:  
Herausforderungen beim Pricing im Multi-Channel-Retailing: Identifikation von Lösungsansätzen unter besonderer Berücksichtigung der Nachfragersicht

#### **Ausgabe 44**

Kalka, Regine; Abel, Katrin:  
Customer Centricity: Konzeptionelle Grundlagen und Implementierung

#### **Ausgabe 43**

Gillessen, Michelle; Khabyuk, Olexiy:  
Die Digitalisierung der Außenwerbung: Eine empirische Untersuchung der innermenschlichen Wahrnehmungsprozesse am Beispiel digitaler City-Light-Poster (DCLP)

**Ausgabe 42**

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:  
Fairness and the Arm's Length Principle in a Digital Economy

**Ausgabe 41**

Khabyuk, Olexiy (Hrsg.):  
Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation

**Ausgabe 40**

Khabyuk, Olexiy; Kops, Manfred:  
Broadcasting as a Means of Signal Transmission in Germany

**Ausgabe 39**

Steusloff, Tatjana; Krusenbaum, Lena:  
Einfluss von Online-Ratings auf die Preisbereitschaft von Konsumenten am Beispiel von Amazon

**Ausgabe 38**

Gerhards, Claudia:  
Snapchat in Deutschland: Wie verwenden Nutzer die App und was publizieren Medienmarken?

**Ausgabe 37**

Kalka, Regine; Telkmann, Verena; Grimmer, Thea; Daniel, Nils; Wille, Annika; Busboom, Wiebke; Amet Oglou, Meltem:  
Servicequalität der Telefonhotlines von Lebensmittelherstellern

**Ausgabe 36**

Telkmann, Verena; Kalka, Regine:  
Wirkung von Live-Chats in Online-Shops auf die Kaufentscheidung

**Ausgabe 35**

Weinert, Stephan:  
Zum Zusammenhang zwischen Employer Awards und Arbeitgeberattraktivität

**Ausgabe 34**

Quack, Helmut:  
KÖLSCH versus ALT: Erkenntnisse aus konsumentenpsychologischen Experimenten

**Ausgabe 33**

Kalka, Regine; Bär, Greta:  
Herausforderungen und Besonderheiten der Zielgruppe Silver Surfer im Hinblick auf die Gestaltung eines Webshops

**Ausgabe 32**

Quack, Helmut:  
Der Einsatz quantitativer Methoden zur Messung der Wirkung von Kunst auf junge Menschen am Beispiel einer Skulptur von Katharina Grosse

**Ausgabe 31**

Kalka, Regine; Schlabbers, Martina:  
Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

**Ausgabe 30**

Agnese, Pablo; Hromcová, Jana:  
Low-Skill Offshoring: Labor Market Policies and Welfare Effects

**Ausgabe 29**

Khabyuk, Olexiy:  
Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

**Ausgabe 28**

Turban, Manfred:  
Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

**Ausgabe 27**

Fischer, Peter C.:  
Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen aus deutscher Perspektive

**Ausgabe 26**

Albers, Felicitas G.:  
Unternehmensziele und Compliance

**Ausgabe 25**

Bleuel, Hans-H.:  
Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen Geschäftsverkehr

**Ausgabe 24**

Funk, Lothar:  
Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

**Ausgabe 23**

Agnese, Pablo:  
Offshoring and Productivity Revisited: A Time-Series Analysis

**Ausgabe 22**

Ziehe, Nikola; Stevens, Sarah:  
Erfolgreiche Interaktion mit Digital Natives im Social Commerce: Eine theoretische und explorative Analyse von Erfolgsfaktoren in der Kunden-Kunden-Kommunikation

**Ausgabe 21**

Kalka, Regine; Schmidt, Katharina Juliana:  
Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine explorative Studie

**Ausgabe 20**

Weinert, Stephan:  
Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit

**Ausgabe 19**

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander; Günther, Janina; Mollekopf, Katrin:  
Kommunikationscontrolling von Digital Signage : Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Point-of-Sale-Bildschirmmedien

**Ausgabe 18**

Kalka, Regine; Lux, Dorothee:  
Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

**Ausgabe 17**

Ziehe, Nikola; Stoll, Raina:  
Die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen auf das Einkaufsverhalten im Einzelhandel: Treueprogramme versus Kundenkarten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

**Ausgabe 16**

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian; Janßen, Bernd; Sadrieh, Karim:  
Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce

**Ausgabe 15**

Funk, Lothar:  
Die europäische Flexicurity-Strategie: Ein Überblick zu wichtigen Vor- und Nachteilen

**Ausgabe 14**

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander:  
Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle: Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-Inhalten

**Ausgabe 13**

Nicodemus, Gerd:  
The Option Value of Investments in Energy-Efficient and Renewable Energy Technologies

**Ausgabe 12**

Turban, Manfred:  
Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik

**Ausgabe 11**

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian:  
Nutzung und Wirkung von Video-Content in Online-Jobbörsen: Erkenntnisse einer explorativen Studie

**Ausgabe 10**

Albers, Felicitas; Pagel, Sven; Peters, Horst:  
Wahrnehmung und Image der Rheinbahn AG im Bewusstsein der Öffentlichkeit

**Ausgabe 9**

Gerhards, Claudia:  
Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement

**Ausgabe 8**

Bleuel, Hans-H.:  
The German Banking System and the Global Financial Crisis: Causes, Developments and Policy Responses

**Ausgabe 7**

Kalka, Regine; Kräling, Sabrina:  
Multimediale Public Relations bei Messegesellschaften

**Ausgabe 6**

Albers, Felicitas:  
Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten „Datenskandals“ der Deutsche Bahn AG

**Ausgabe 5**

Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R.:  
Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU

**Ausgabe 4**

Quack, Helmut:  
Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing;  
Teil 1: Mathematische, empirische und auswertungsbezogene Vorgehensweise

**Ausgabe 3**

Turban, Manfred; Wolf, Julia:  
Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discounmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich

**Ausgabe 2**

Bleuel, Hans-H.:  
Ein Analyseraster zur Bestimmung langfristiger Wechselkursrisiken von Unternehmen - dargestellt am Beispiel der US-Dollar-Abwertung

**Ausgabe 1**

Turban, Manfred:  
Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich

