



Nr. 6 PURPOSE STATT POSE.

24. JUNI 2020

DAS VIRUS KAM – UND MIT IHM DIE VOLLBREMSUNG. INDUSTRIE, TOURISMUS UND GASTRONOMIE MÜSSEN SICH SEITDEM NEU ERFINDEN, UND MIT IHNEN DIE KOMMUNIKATIONSBRANCHE. DOCH WAS TUT SIE STATTDIESSEN? SIE WÄSCHT SICH REIN.

Warum Marken in Zukunft echte Haltung beweisen müssen: ein Debattenbeitrag von Franziska Duerl und Pauline Stickel.

Corona war wie ein Beben, dessen Erschütterung nicht nur in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik eingedrungen ist, sondern auch tief in das Leben jeder und jedes Einzelnen.

„COVID-19 ist der radikalste Entschleuniger unserer Zeit“, hat der bekannte Soziologe und Beschleunigungstheoretiker Hartmut Rosa dem TAGESSPIEGEL kürzlich gesagt.

Wer in den letzten Wochen das spärliche Leben in den Straßen beobachtet hat, sah in sich gekehrte und nachdenkliche Menschen. Der Stillstand durch Corona hat viele Menschen auf sich selbst zurückgeworfen. Viele schienen sich dieselben Fragen zu stellen:

1. Was ist es im Leben, das wirklich zählt?
2. Wer ist in Zeiten der Umwälzung Teil der Lösung?
3. Welches Unternehmen und welche Marke bieten Hilfe und Orientierung?

Der Anspruch an Wirtschaft und Politik, aber auch an die Kommunikationsbranche ist nicht neu: Schon lange vor Corona haben Teile der Zivilgesellschaft immer wieder Unternehmen dazu aufgerufen, im Sinne einer fairen, ökologischen, lebenswerten Welt zu handeln. Die Studie b4p trends im September 2019 bestätigte dies: 77 % der Befragten gaben an, lieber eine Marke zu kaufen, die eine verantwortungsvolle gesellschaftliche Haltung vertritt. Die Politik – von links

über grün bis hin in konservative Kreise – hat derartige Positionen schon lange in ihre Agenda übernommen.

Doch mit der Corona-Eruption scheint sich die kritische Haltung gegenüber Unternehmen potenziert zu haben: Die Gesellschaft erwartet nichts Geringeres, als dass Unternehmen in Zeiten der Krise einen konstruktiven Beitrag zur Verbesserung der Lebensumstände leisten – und eine Antwort auf die Grundsatzfrage liefern, zu welchem Zweck ein Unternehmen, jenseits von Gewinnstreben, eigentlich existiert.

Schon vor der Krise begaben sich Marketingverantwortliche immer öfter auf die Mission, dem Kern der Marke eine tiefere Bedeutung zu geben, einen echten Purpose. Dabei ist Purpose mehr als eine klassische CSR-Aktivität oder eine Haltungskampagne. Ein starker Purpose hat einen engen Bezug zur Kernkompetenz des Unternehmens, durchzieht von innen heraus alle Unternehmensbereiche und gibt eine klare Route vor. Ist er formuliert, kann er durch Vision und Mission oder innerhalb eines Markenmodells, etwa des von Simon Sinek entwickelten WHY-HOW-WHAT, eine unverwechselbare Kraft entfalten.

Laut des RESPONSIBLE BUSINESS TRACKER REPORTS von BUSINESS IN THE COMMUNITY gaben 86 % von insgesamt 64 befragten Großunternehmen in Großbritannien an, ein offizielles Purpose-Statement formuliert zu haben. Darunter Siemens, KPMG und Boots. Allerdings gaben auch 83 % an, nicht die Übung gemacht zu haben, was dies für ihr Unternehmen abteilungsübergreifend überhaupt bedeutet – und gerade einmal 57 % der befragten Unternehmen beteiligen ihre Investoren an den Diskussionen über ihren Purpose. (Responsible Business Tracker® Insights: Raising The Bar – October 2019; Responsible Business Tracker® 2019/2020 Insights Reports – May 2020)

Die Studien belegen, dass Unternehmen oftmals Purpose-Statements aufsetzen, diese aber viel zu oft losgelöst vom eigentlichen Unternehmenszweck entwickelt werden – ohne den Blick über die Marketingabteilung hinaus. Es verwundert deshalb nicht, dass Purpose oft nicht mehr als eine Floskel bleibt, eine Pose, die dem Unternehmen durch eine Storytelling-Kampagne vorübergehend etwas Glanz verleiht – in Wirklichkeit aber blutleer ist.

Hier wird die Krise zum Realitätstest. Inmitten des Coronabebens offenbarte ein Video des YouTubers Microsoft Sam („Every COVID-19 Commercial is Exactly the Same“, April 2020) das strukturelle Versagen vieler Unternehmen in Sachen Haltung: Getrieben von Aktionismus oder aus panischen Reflexen heraus, kommunizierte eine Reihe von ihnen losgelöst von ihrem eigentlichen Markenkern – in allen Spots dieselbe Pianomusik, dieselben Keywords, dieselben Botschaften. Austauschbar, ideenlos, unglaubwürdig. Sams Video erzielte innerhalb sehr kurzer Zeit über 1,5 Millionen Views.

DIE PANDEMIE ALS PROOF-POINT.

Wahr ist: Die Erwartungen von Verbraucher*innen an Unternehmen haben sich verändert – sie sind inzwischen ethisch und moralisch aufgeladen. Der reine Austausch von Geld versus Dienstleistung genügt vielen nicht mehr. Erst recht nicht, wenn es darum geht, bedingungslose Verbundenheit gegenüber einer Marke zu empfinden. Eine Entwicklung, die gerade in Zeiten von Corona einmal mehr deutlich wird.

In dem COVID-19 Barometer von KANTAR im April 2020 wurden mehr als 25.000 Verbraucher*innen in über 30 Märkten zu ihren Einstellungen, Mediengewohnheiten und Erwartungen während der Pandemie befragt. Die globale Umfrage ergab, dass 77 % der Konsument*innen von Marken während der Krise erwarten, dass sie ihnen in ihrem alltäglichen Leben helfen und

sie unterstützen. (Kantar, COVID-19 Barometer: Consumer attitudes, media habits and expectations, April 2020)

Um sich also vom bloßen Reinwaschen („Washing“) hin zum tatsächlichen Impact zu bewegen, braucht es einen Purpose, der aus der Tiefe der Identität kommt, aus dem eigentlichen Kraftzentrum eines Unternehmens. Diesen Purpose dann über eine Kampagne nach außen zu transportieren ist dabei genauso wichtig wie ihn nach innen zu kommunizieren, den Mitarbeiter*innen sowie den Stakeholdern gegenüber – das schafft Orientierung und ermöglicht eine glaubwürdige Flexibilität im Handeln.

Nur so können Unternehmen das Momentum richtig nutzen und gleichzeitig der Marke treu bleiben, selbst in Zeiten der Unruhe. Momentum entsteht, wenn Marken die nötige Aktualität und Kraft besitzen, um auf die Bedürfnisse bestimmter Konsument*innen, auf Trends, aber auch auf aktuelle Ereignisse passgenau und wirkungsvoll zu reagieren. Momentum frappt durch seine Unmittelbarkeit, hinterlässt aber eine bleibende Spur.

Nehmen wir Nike: Während der COVID-19-Pandemie hat der Sportartikelhersteller – ausgehend von seinem Purpose („[...] to unite the world through sport to create a healthy planet, active communities and an equal playing field for all.“) – seine Produktion von Air-Max-Luftpolstern auf Atemschutzmasken umgestellt. Fast problemlos. Wie selbstverständlich. Von einem Tag auf den anderen, in Zeiten des nationalen Notstands. Die Plattform „Play Inside, Play for the World“ wirbt dafür, sich solidarisch zu zeigen, also auch beim Sport auf soziale Kontakte zu verzichten. Und die Bewegtbildkampagne „Never too far down“, ebenso ausgehend von Markenkern und Notlage, ruft zum Durchhalten auf.

Zusätzlich hat Nike bisher 17,5 Millionen US-Dollar für COVID-19-Hilfsfonds zur Verfügung gestellt. In Deutschland unterstützt Nike das Deutsche Rote Kreuz (DRK) sowie lokale Sport-Communities. Neben vielen Initiativen, die der US-Sportriese im Verlauf der Krise ins Rollen gebracht hat, konzentriert das Unternehmen seine Spenden in den USA vor allem auf die Communities, in denen auch eigene Mitarbeiter*innen leben und arbeiten.

Ein weiteres Beispiel ist Dove („Real Beauty“). Der Hersteller von Hautpflegeprodukten mit dem Purpose, sich für ein realistisches Schönheitsbewusstsein einzusetzen, konnte unter anderem mit seinen Care-Package-Spenden an das medizinische Personal sowie dem Bewegtbildformat „Courage is beautiful“ auch während der Coronakrise positiv auf die Marke einzahlen und sein Versprechen auf das nächste Level heben.

Marken wie Nike und Dove sind Teil eines großen gesellschaftlichen Ganzen. Sie stehen in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt und können sowohl Impulse setzen als auch auf äußere Impulse und Entwicklungen reagieren. Das wiederum wird von den Menschen wahrgenommen und begrüßt. Immerhin die Hälfte der Befragten einer internationalen Umfrage ist der Ansicht, dass einige Marken schneller und effektiver auf die Krise reagiert haben als die Regierung. (Edelman Trust Barometer 2020: Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic)

Beide Marken zeigen, dass ein starkes Purpose-Versprechen in Zeiten gesellschaftlicher Krisen glaubwürdig, konstruktiv und authentisch umgesetzt werden kann.

AUCH BEI KRISEN AUF KURS BLEIBEN.

Erst vor wenigen Wochen hat ein weiteres Ereignis den Muskel des weltweiten Aktivismus getriggert: Der Tod des Afroamerikaners George Floyd in Minneapolis hat Proteste in aller Welt hervorgerufen. Die Demonstrationen haben sich über Minneapolis hinaus auf mehr als 75 Städte in ganz Amerika ausgeweitet. In allen großen europäischen Städten gibt es seitdem Proteste

gegen Rassismus. Hunderttausende Demonstrierende auf der ganzen Welt haben inzwischen ihre Solidarität mit der Black-Lives-Matter-Bewegung ausgedrückt.

Von der US-Musikindustrie initiiert, ging der Hashtag #BlackoutTuesday viral: Er fordert dazu auf, sich mit den Ungerechtigkeiten auseinanderzusetzen, denen sich Schwarze Menschen ausgesetzt sehen, und einen Tag lang keinen Content zu produzieren. Mehr als 29 Millionen Mal wurde der Hashtag auf Instagram benutzt. Zudem haben zu dem Zeitpunkt, als dieser Beitrag geschrieben wurde (15.06.2020), fast 18 Millionen Menschen die Petition „Justice for George Floyd“ unterschrieben. Es ist damit die am häufigsten unterschriebene Petition in der Geschichte von change.org.

Neben einer Reihe hochkarätiger CEOs und Wirtschaftslenker, die ihre Unterstützung für die Proteste in Social-Media-Kanälen und eigenen Unternehmen zum Ausdruck bringen, gibt es Firmen, die einmal mehr beweisen, dass Handeln auch auf Markenebene möglich ist.

In Anlehnung an seinen Purpose und Claim „Just Do It“ postete Nike ein Video mit dem Titel „For once, Don't Do it“: Auf schwarzem Hintergrund und mit weißer Schrift folgen diesem weitere Sätze wie „Don't turn your back on racism“ und „Don't accept innocent lives being taken from us“. So unterstützt der Sportartikelhersteller die Proteste und wird mit seiner Marke Teil der Bewegung.

Flankierend adressierte der neue CEO John Donahoe eine E-Mail an sein Kollegium, in der er Nikes Verantwortung im Kampf gegen Rassismus deutlich macht: „Let me be as clear as I can: Nike is opposed to bigotry. We are opposed to hatred and inequality in all its forms, indirect and overt. While Nike cannot solve injustice, I believe we have a responsibility to work toward addressing it to the best of our ability.“

Nike Inc. kündigte zudem an, in den kommenden vier Jahren 40 Millionen US-Dollar in die Hand zu nehmen, um die Black Community in den USA im Namen der Marken Nike, Jordan und Converse gemeinsam zu unterstützen. Im Nike Impact Report hält das Unternehmen zudem die Fortschritte des Purpose-Versprechens transparent und nachvollziehbar fest – und beweist: Diese Marke steht für Kontinuität.

So wie Ben & Jerry's. Als Reaktion auf den Tod von George Floyd postete der Eishersteller eine Nachricht an das weiße Amerika, mit der Aufforderung, sein Privileg anzuerkennen und Maßnahmen zu ergreifen, um die weiße Vormachtstellung abzubauen: „We Must Dismantle White Supremacy.“ Zudem enthielt das Schreiben eine Anzahl konkreter Schritte, die sich unter anderem an das Justizministerium und die Regierung richteten: „Instead of calling for the use of aggressive tactics on protesters, the President must take the first step by disavowing white supremacists and nationalist groups that overtly support him, and by not using his Twitter feed to promote and normalize their ideas and agendas.“

Das ist nicht neu für Ben & Jerry's. Der US-amerikanische Eishersteller, der sich selbst als „Vorreiter mit fortschrittlichen Werten im gesamten Unternehmen“ bezeichnet, fokussiert sich schon lange auf drei Bereiche: faire Produkte, verantwortliches wirtschaftliches Handeln und soziales Engagement. Im Bereich des politischen Aktivismus bringt er sich seit vielen Jahren in Debatten zu sozialer Ungleichheit, Klimawandel und Flüchtlingsrechten ein. Bereits 2016 protestierte das Unternehmen öffentlich gegen strukturellen Rassismus und unterstützt seitdem die Black-Lives-Matter-Bewegung. Im selben Jahr wurden die beiden Gründer Ben Cohen und Jerry Greenfield bei einem Protestmarsch gegen Geld in der Politik („Democracy Awakening“) festgenommen.

Das Beispiel Ben & Jerry's zeigt: Für Kontinuität braucht es Konsequenz – vor sechs Wochen, inmitten der Konjunktur von Corona-Ads, mied das Unternehmen jegliche Schnellschuss-Kommunikation. Stattdessen verfolgte es seinen Purpose konsequent weiter und sammelte

15.000 Stimmen, um den MORE (Marijuana Opportunity, Reinvestment, and Expungement) Act zu unterstützen. Ben & Jerry's machte auf den Missstand aufmerksam, dass in jenen US-Staaten, in denen Marihuana legalisiert wurde, noch immer Menschen wegen Besitzes verhaftet werden, darunter unverhältnismäßig viele Schwarze Menschen (mit einer 264 % höheren Wahrscheinlichkeit). Ben & Jerry's machte zudem auf die Machtverhältnisse im legalen Cannabisgeschäft aufmerksam: 81 % derjenigen, die das Cannabis-Business bestimmen und vor allem daran verdienen, sind Weiße Menschen. Gerade einmal 4,3 % Afroamerikaner. (ACLU Research Report: A Tale of Two Countries: Racially Targeted Arrests in the Era of Marijuana Reform, 2020; Marijuana Business Daily Survey 2017)

JETZT INNEHALTEN UND AUFRICHTIG SEIN.

Das Beispiel von Ben & Jerry's macht deutlich: Für Marken und Unternehmen geht es nicht darum, auf jedes Geschehen eine passende Reaktion zu finden – sondern darum, stets auf Kurs zu bleiben, selbst in bewegten Zeiten. Dass dies auch viele Konsument*innen erwarten, belegt die globale Studie von KANTAR: 65 % der Befragten sind der Meinung, dass Marken auch in Krisenzeiten an ihren Werten festhalten sollten. (Kantar, COVID-19 Barometer, März 2020)

„Wir müssen jetzt innehalten und wahrnehmen – und dann überlegen, was wir daraus machen können. Hören und antworten, statt erledigen und optimieren“, sagt Hartmut Rosa. Das sei in Zeiten wie diesen der Anfang einer Veränderung, der Start eines Paradigmenwechsels. (ZEITmagazin, April 2020) Aber nicht nur für Einzelne und für die Gesellschaft ergeben sich derzeit Räume, sich neu aufzustellen. Auch Marken haben die Chance, sich zukunftstauglich zu machen. Fit für eine Zukunft, deren Verlauf nicht berechenbar ist und der deshalb von Unternehmen ein hohes Commitment bei der Markengestaltung fordert. Die Hauptverantwortlichen der Unternehmen, die einen Purpose definiert haben, sollten jetzt innehalten und sich aufrichtig fragen, ob dieser folgende Potenziale beinhaltet:

1. Ist er **Ausgangspunkt** der unternehmerischen Gesamtstrategie, über die Marketingabteilung hinaus?
2. Hat er den **Anspruch**, auf wirtschaftliche, soziale oder ökologische Herausforderungen glaubwürdig zu reagieren?
3. Schafft er eine klare **Ausrichtung** nach innen (Mitarbeiter*innen wie Stakeholder), sowie nach aussen (Individuum wie Gesellschaft)?
4. Bietet er ausreichend **Aktionsraum** dafür, konkrete Massnahmen abzuleiten sowie neue Massstäbe zu setzen?
5. Und: Ist er in der Lage, genug **Ausdauer** zu entwickeln, um für immer wieder neue Trends und Themen adaptiert zu werden?

Um einen solchen tragfähigen Purpose herauszuarbeiten, bedarf es eines internen Prozesses, der sich konsequent durch das komplette Unternehmen zieht. Und damit ist es nicht getan: Die Kunst liegt in der Kontinuität – wie ein Muskel, der trainiert werden will, um zu wachsen, müssen Unternehmen verstehen, dass auch ein Purpose Raum und Zeit braucht, um zu gedeihen. Er lässt sich nicht von oben in eine Organisation kippen, sondern muss von allen Beteiligten verinnerlicht und gelebt werden.

Ein Purpose ist nie statisch, sondern erobert durch die Adaptionskompetenz des Unternehmens und seiner Kommunikationsdienstleister neue Räume und Perspektiven. In einer zunehmend

komplexen Welt müssen Marke und Purpose als ganzheitliche Konstruktion betrachtet werden, die von Beginn des Entstehens an eine Agilisierung durchläuft. Dazu können iterative Entwicklungszyklen, fortlaufende Lernexperimente und das Einbinden von interdisziplinären Perspektiven gehören.

Worum es also geht: um ein kontinuierliches Verproben, und zwar nach innen und außen. Zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeiter*innen sowie seinen Stakeholdern, der Marke und ihrer Umwelt, dem Individuum und dem Kollektiv, zwischen Selbst- und Fremdbild.

Nur so bleibt Purpose nicht nur eine Pose. Nur so folgt auf Haltung auch Handlung.

Franziska Duerl

Strategy Director JvM AG

Pauline Stickel

Strategist JvM AG