

Warum wird das WARUM wichtiger?

Purpose-Driven-Marketing ist einer der Top-Trends unserer Zeit. Die Corona-Krise scheint den Diskurs noch zu verstärken. Doch obwohl das Thema in aller Munde ist, besteht kein gemeinsames Verständnis über die Interpretation des Begriffes. Und schon gar keine Einigkeit über den Nutzen. Während einige Unternehmen den neuen Ansatz als Haupttreiber für Wachstum und Erfolg sehen, ist der Purpose für andere reines Marketing-Geschwätz. Peter Felser, Studienleiter und Dozent beim CAS Brand-Leadership an der HWZ, beschäftigt sich seit Jahren mit dem Themen Brand-Leadership und Markenmission. In seinem Gastbeitrag erklärt er, warum Marken mit einer klaren Mission tatsächlich erfolgreicher sind, warum ein Unternehmen kurzfristig aber auch ohne Mission erfolgreich sein kann, wie eine inspirierende Markenmission entdeckt und formuliert wird und wie das Marketing in Zukunft mit dem Thema umgehen sollte.

Von Peter Felser

Wirrwarr der Begriffe

Marketing-Leute sind Weltmeister im Erfinden neuer Begriffe. Jede Agentur, jeder Markenberater und jede Markenberaterin wollen sich mit eigenen Begrifflichkeiten und eigenen Interpretationen positionieren. Aber auch in der Fachliteratur ist keine einheitliche Begriffsverwendung ersichtlich. Auch hier wimmelt es nur so von Schlagwörtern: Brand Essence, Brand Ideal, Brand Identity, Brand Values, Brand Promise, um nur einige zu nennen. Für einige hat Purpose einen höheren Sinn, der sich auf das Gemeinwohl konzentriert und weiter geht als der Unternehmenszweck: Purpose definiert den Beitrag des Unternehmens, ausgewogen

zwischen den Elementen Ökologie, Gesellschaft und Gewinn. Für andere ist der Purpose vergleichbar mit der Mission: Bei beiden geht es um das Warum. Die Unterschiede machen klar: Ohne gemeinsames Verständnis der Begriffe kann nicht über Sinn und Unsinn der Ansätze diskutiert werden. Ich arbeite primär mit zwei Begriffen: Mission und Vision. Bei der Mission geht es um die Frage, warum wir (als Marke oder Unternehmen) existieren und was wir für die Menschen tun. Bei der Vision geht es um die Frage, wohin wir wollen und was wir erreichen wollen. Mission und Vision genügen vorerst, um die strategischen Weichen einer Marke zu definieren. Hier gilt: Weniger ist mehr.

Marken mit klarer Mission sind erfolgreicher

Empirische Studien verdeutlichen den überdurchschnittlichen Erfolg von Marken mit einem klaren WARUM gegenüber Marken ohne klare Mission. Havas bestätigt Jahr für Jahr in ihrer weltweiten Studie «Meaningful Brands» die besondere Attraktivität bei Konsumenten und am Finanzmarkt. Gemäss dieser Studie beträgt der Mehrwert an der Börse der Marken mit einem klaren WARUM +206%. Die Fakten sind bei den meisten Studien die Gleichen: Höhere Wachstumsraten, höhere Gewinne, höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Es lohnt sich also, in Marken mit einer klaren Mission zu investieren.

Eine Marke muss schon selbst wissen, wohin die Reise gehen soll und sich eine eigene Überzeugung leisten.

Warum sind Marken mit einer Mission erfolgreicher als andere? Einerseits, weil diese Marken ganzheitlicher mit den Stakeholdern umgehen. Viele Unternehmen predigen zwar einen ganzheitlichen Ansatz, bearbeiten im Marketing-Alltag dennoch nur ausgewählte Stakeholder, von denen sie sich kurzfristig den höchsten Nutzen versprechen. Oft sind dies die Kunden und der Finanzmarkt. Unternehmen mit einer klaren Mission wissen, dass die Mitarbeitenden die wichtigsten Markenbotschafter sind und wollen diese mit einer inspirierenden Mission begeistern. Die Philosophie von Richard Branson, Gründer von Virgin, war stets klar: Nicht die Kunden kommen zu erst, sondern die Mitarbeitenden. Denn: «If you take care of your employees, they will take care of the clients.» Die Begründung leuchtet ein: Kunden werden eine Marke nie lieben, wenn es die Mitarbeitenden nicht tun. Andererseits sind Marken mit einer klaren Mission erfolgreich, weil die Menschen vermehrt nach sinnstiftenden Angeboten suchen. Die Sinnsuche dürfte gemäss der aktuellen Studie «The Search on Meaning» von BrandTrust sogar zu einem dominanten Trend werden. Der Kauf von beliebigen Produkten kann durchaus das Glücksgefühl der Menschen kurzfristig erhöhen, eine dauerhafte Erfüllung ist dadurch aber nicht zu erwarten. Glück kommt von den Dingen, die wir für uns selbst tun. Erfüllung fühlen wir dann, wenn unsere Arbeit oder unser Tun in einem direkten Bezug zu unserem WARUM steht und damit immer auch andere mitberücksichtigt. Dabei sind Sinnhaftigkeit

und Nachhaltigkeit naturgemäss dehnbare Begriffe. Es muss nicht immer die ganze Welt gerettet werden! Und nicht immer geht es um Umweltschutz und Gerechtigkeit. Oft genügt es, wenn eine Haltung und ein Beitrag an etwas Grösserem spürbar werden.

Kurzfristig ist Erfolg ohne Mission möglich

Selbstverständlich können Marken auch ohne Mission erfolgreich sein. Die Frage ist nur wie lange. Zudem ist die Frage nach einer Mission nicht eine Ja/Nein-Frage. Eine Mission kann mehr oder weniger relevant und im Markt mehr oder weniger erlebbar sein. Viele Marken hatten bei ihrer Lancierung eine relevante Mission – sie wurde in den letzten Jahren aber vernachlässigt, nie den aktuellen Verhältnissen angepasst oder vom heutigen Management gänzlich ignoriert. Die Menschen tragen Aspekte der Markenmission noch immer mit, obwohl die Marken seit Jahren weder mit ihrem Verhalten noch mit der Kommunikation ihre eigene Mission unterstützen. Marken wie zum Beispiel «NZZ» und Migros leben primär von der inspirierenden Mission vergangener Jahre. Ohne Unterstützung wird dies allerdings nicht ewig halten. Eine Mission ist wie ein Feuer – eine Zeit lang brennt es auch ohne Nachschub.

Ist keine Mission auch nur im Ansatz spürbar, wird die Marke angreifbar. Einige Schweizer Banken befinden sich in dieser Phase. Befinden sich die Hauptkonkurrenten in einer vergleichbaren Situation, werden die anstehenden Herausforderungen gänzlich vernebelt, bis das «Unerwartete» eintrifft: Eine völlig unbekannte Marke von ausserhalb der Branche stösst in den

Kernerkenntnis: Menschen kaufen nicht, WAS Marken tun, sondern WARUM sie es tun. Aus diesem Grund kommunizieren inspirierende Leader und Marken stets von innen nach aussen.

Markt. Und erobert mit einer attraktiven Mission die Herzen der Menschen. Im Automarkt war es Tesla. Wer wird es im Bankensektor sein?

Offensichtlicher ist der Fall bei Neulancierungen. Start-ups brauchen zwingend eine starke Mission. Viele Start-ups, die bei den ersten Präsentationen vor potenziellen Investoren mit brillanten Missionen ge-

glänzt haben, haben nur kurz nach dem Start jedoch sämtliche Vorsätze vergessen. Um den Investoren zu gefallen, wird primär ein kontinuierliches Wachstum angestrebt. Dabei ist es klar: Die ganz grossen und erfolgreichen Start-ups der letzten 20 Jahren zeichnen sich alle durch eine inspirierende und beständige Mission aus. Beispiele gibt es genug: Google, Facebook, Amazon, Airbnb und Tesla. Alle hatten von Beginn an eine starke Mission. Und haben sie noch heute.

Wie werden Missionen entdeckt und formuliert?

Im Fokus steht das Entdecken des verborgenen Kerns, nicht das Erfinden von etwas Neuem. Dabei lohnt es sich praktisch immer, den Anfang und die ruhmreichen Tage einer Marke gut zu verstehen. Was hat sie in den glorreichen Tagen getan, wie hat sie kommuniziert? Es geht um die tatsächlichen Werte der Marke, wofür sie steht, wenn sie in Bestform ist. Um dies herauszufinden, hilft das Modell «The Golden Circle» von Simon Sinek. Das Vorgehen ist klar: «Start with WHY». Der von Sinek vorgeschlagene Prozess besteht aus ein paar (wichtigen) vorbereitenden Schritten. Den Kern bildet dann ein halbtägiger Workshop mit ausgewählten, bewusst heterogen zusammengesetzten Mitarbeitenden des Unternehmens. Entscheidend sind die Motivationen der Workshop-Teilnehmer und die Erfahrung des Moderators. Die Resultate sind verblüffend: Erste Formulierungen für ein Mission-Statement liegen vor. Möglichkeiten, ein Mission-Statement zu formulieren, gibt es viele. Aus meiner Sicht hat sich das Format «Marke X existiert, um..., damit...» gut bewährt. Dieses Format hat den Vorteil, dass wir uns stets fragen müssen, was wir für die Menschen tun (unser Beitrag) und was die Menschen davon haben (Wirkung/Nutzen). Das Mission-Statement von LinkedIn ist einfach: «To connect the world's professionals to make them more productive

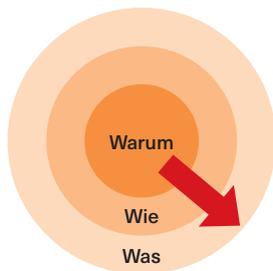
and successful.» Jenes von Walmart: «We save people money so they can live better.» Auch bei der Formulierung der Mission gilt: Weniger ist mehr. Diese sollte knapp und klar sein. Ein Satz genügt.

Viele Werber bezweifeln, dass man sich mit solchen Missionen genügend gegenüber den Mitbewerbern abgrenzen kann. Tatsächlich haben einige Unternehmen ähnliche Missionen. Der krampfhafte Drang sich abzugrenzen, entsteht aus dem Glauben, dass wir stets in Konkurrenz zu den anderen stehen und dass auch unser WARUM besser, oder zumindest anders als das unserer Rivalen sein muss. Das kreative Spielfeld und die Einzigartigkeit bleiben wichtig. Aber nicht beim Finden der Mission. Die Suche nach Einzigartigkeit kommt später ins Spiel. Einerseits beim WIE, andererseits bei den Umsetzungen der Markenaktivitäten und der Aktivierungen rund um die Mission.

Relevanz vor Differenzierung

Die Tragfähigkeit des gefundenen WARUM zu beurteilen, ist nicht so einfach. Hauptkriterium ist die Relevanz. Eine starke Mission muss zudem auf der DNA der Marke aufbauen. Wenn wir die ersten Entwürfe des Mission-Statements betrachten, so geht es nicht um die Beurteilung wie einzigartig dies klingt, sondern um die Frage, ob dies tatsächlich unserer Marke entspricht und wir diesen Beitrag für die Menschen tatsächlich leisten können und wollen. Weiter muss die Formulierung der Mission Raum für weitere Entwicklungen zulassen und nicht zu stark auf einzelne Angebotsleistungen eingehen. Kodak ist das klassische Beispiel einer Marke, die sich zu stark auf die Angebotsleistung fokussierte und entscheidende Marktentwicklungen verschief. Wenn Kodak sich stärker als «Partner in Sachen Erinnerungen an schöne Momente» verstanden hätte und nicht als «Fotofilm-Experte»,

The Golden Circle: Inspirierende Leader und Marken kommunizieren von innen nach aussen



Start with Why:

- Nur wenige Organisationen wissen, **warum** sie tun, was sie tun
- Die meisten Organisationen wissen, **wie** sie es tun
- Alle Organisationen wissen, **was** sie tun

Quelle: Sinek S.; Start with Why: How great Leaders Inspire Everyone to Take Action, Penguin, 2009.



Swisscom fokussiert auf das WAS und WIE: Klassische Sortimentsbewerbung mit wenig Wirkung auf die Marke. WARUM existiert die Marke?

so wäre die Digitalfotografie wohl eine selbstverständliche Weiterentwicklung von ihrer Angebotspalette gewesen. Schliesslich wird eine starke Mission durch konsequentes Vorleben zum Leben erweckt. Das Top-Management muss die Mission vorbildlich verkörpern. Echtes Leadership bedeutet, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf der Grundlage der Mission emotional ansprechen und motivieren. Dann lenkt diese auch die täglichen Handlungen der Mitarbeitenden und wird zum effizienten Führungsinstrument cleverer Leader. Mission und Unternehmenskultur sind für Veränderungen und Motivation zentral. Dies weiss Vas Narasimham, der neue CEO von Novartis, bestens. Er verändert die Unternehmenskultur gezielt mit den drei Werten «neugierig», «inspiriert» und «unbossed». Das erste Prinzip von «Unboss» lautet: Fokussiert euch auf Purpose statt Profit. Das Leben der Menschen zu verbessern und zu verlängern, lautet die Mission von Novartis. «Über Gewinn oder Aktienwerte zu reden, bringt nichts. Gute Zahlen sind das Resultat unserer Kultur», ist Narasimham überzeugt. Das klingt ganz anders als bei Vorgänger Vasella.

WIE und WAS dominiert immer noch die Werbung
Mittlerweile haben mehr als 20 Millionen Menschen den TED-Talk von Sinek gesehen. Kernerkenntnis: Menschen kaufen nicht, WAS Marken tun, sondern WARUM sie es tun. Aus diesem Grund kommunizieren inspirierende Leader und Marken stets von innen nach aussen. Sie erläutern, WARUM sie etwas tun und sprechen erst später über das WIE und das konkrete WAS. Diese Erkenntnis sollte eigentlich Einfluss auf die kommerzielle Kommunikation haben. In der Schweiz dominieren jedoch nach wie vor banale WAS- und WIE-Geschichten den Werbealltag.

So kommuniziert die Swisscom mit unzähligen unterschiedlichen Plakatkampagnen, WAS sie so alles machen. Und sie sagen uns auch ab und zu, WIE sie es machen. Das gibt dann erschreckend viele Kampagnen mit Themen wie «Jetzt 5G», «Kombinieren Sie jetzt Mobile und Internet und sparen Sie Jahr für Jahr 240 Franken.» und viele mehr. Da ist nichts von einer Mission, nichts von einer Marke zu spüren. Ganz anders beim legendären Auftritt «Think different» von Apple. Überzeugung und Mission stehen im Zentrum. Produkte spielen keine Rolle. Damit schaffte Apple 1997 den Durchbruch zur Powermarke.

Andere Schweizer Marken beschäftigen sich intensiv mit den Konsumenten. «Consumer Centricity» heisst das Schlagwort auf der Unternehmensseite, «Consumer Insights» bei den Agenturen. Das ist an sich löblich. Allerdings entstehen bei diesem Vorgehen oft Kampagnen, die gar nichts mit der eigenen Marke zu tun haben. Sie nehmen Markt- und Konsumententrends auf, und sind so austauschbar wie die anderen Marken, welche dieselben Markt- und Konsumententrends aufgenommen haben. So reden zurzeit alle Banken von Digital Banking und alle Krankenkassen von individueller Betreuung. Eine Marke muss schon selbst wissen, wohin die Reise gehen soll und sich eine eigene Überzeugung leisten.

GlobeOne untersuchte, inwiefern Schweizer Marken ihre Mission kommunizieren. 94% der untersuchten Schweizer Marken kommunizieren keine Mission. Und wer es doch tut, tut es auf sehr kleiner Flamme. Im Verhältnis zum gesamten Kommunikationsbudget investieren die zwei grössten Werbetreibenden der Schweiz – Coop und Migros – äusserst bescheidene Summen in ihr WARUM. Das meiste Geld verschlingt die Preis- und Sortimentskommunikation. Dies ist er-

staunlich, da beide Retailer extrem viel zu bieten haben. Denken sie an den Beitrag von Naturaplan beim Durchbruch der Bio-Szene oder an das Kulturprozent der Migros. Sind es falsche Prioritäten oder falsche Bescheidenheit, warum Coop und Migros ihre Trümpfe nicht stärker spielen? Die Outdoor-Marke Patagonia investiert 1% ihres Umsatzes in den Umweltschutz. Sie geht mit diesem Engagement weit selbstbewusster um. In einer ganzseitigen Anzeige in der «New York Times» unter der Überschrift Don't buy this jacket wiesen sie auf gute Umweltdaten ihrer Produkte hin, riefen aber dazu auf, nur das zu kaufen, was man wirklich benötigt. Und was macht die Migros mit ihrem Kulturprozent? Verheimlicht es und schämt sich fast dafür. Falls die Mi-

gros ihr Kulturprozent als zu wenig relevant betrachtet, so sollte sie ein anderes Thema wählen, um ihre Vision «täglich besser leben» zu unterstützen. «Gesundheit und Wohlbefinden» könnte die künftige Interpretation der Migros-Mission sein. Gut möglich, dass die Schweizer Konsumenten für eine ganzheitliche Offensive im Gesundheitswesen dankbar wären. Die Entwicklung einer Mission erfordert ein grosszügiges und mutiges Denken. Zuweilen auch ein visionäres.

Wer stellt die Existenzfrage?

Viele Manager fragen sich, ob es sich lohnt, auf dieses Thema überhaupt einzusteigen. Kann ich mit einer inspirierenden Mission den Umsatz und Gewinn erhöhen? Doch die WARUM-Frage ist weit existenzieller. SRF SRG hat es bei der Billag-Initiative gemerkt. Um ein Haar hätte es der Firma den Kragen gekostet. Die Leute wussten nicht, warum das Schweizer Radio und Fernsehen existiert und was sie für den Zusammenhalt der Menschen in der Schweiz tun. SRF hat es verschlafen, in den letzten Jahren ihren Beitrag und den Nutzen für die Menschen darzulegen. Da der Marktanteil immer noch sehr hoch ist, hat die Chefetage womöglich geglaubt, dass das Publikum die Marke auch für unersetzlich hält. Dieses Schicksal kann nicht nur staatsnahen Unternehmen mit einem Service-Public-Auftrag treffen. Alle Marken, die ihre eigene WARUM-Frage nicht beantworten können, sind gefährdet. Wer selbst nicht weiss, warum es ihn gibt, muss sich nicht wundern, wenn es die anderen bald auch nicht mehr wissen. ●

DON'T BUY THIS JACKET

It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of nature systems that support all life here in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for good long-term – and leaves no world inhabitable for our kids – we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental accountability, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all at once. This is what we face unless we also down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands – all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astronomical. Consider the F2™ jacket shown, one of our best sellers. To make it required 126 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
WE help find a home for Patagonia gear
YOU sell or pass it on*

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear that's worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

REIMAGINE
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

make enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 46 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide. 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, not and seen to a high standard. It is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life, we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can love, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the 88% '95' to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com

*If you sell your used Patagonia product on eBay® and take the Common Threads Initiative pledge, we will not list your product on patagonia.com for an additional charge.

©2011 Patagonia

Insertat in der «New York Times» vom 25.11.2011: Marke Patagonia zelebriert ihre Überzeugung zum Umweltschutz.

DER AUTOR

Dr. Peter Felser unterstützt mit seiner Beratungsfirma FELSER BRAND LEADERSHIP Marken und Menschen, ihre Mission zu entdecken, damit sie sich sinnvoll und sinnstiftend weiterentwickeln können. Er doziert an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) und amtet als Studienleiter beim CAS Brand-Leadership. Er startete seine Laufbahn 1986 als Strategischer Planer bei Advico Young & Rubicam und wurde dort später CEO. Danach gründete er mit Martin Spillmann die Agentur Spillmann/Felser/Leo Burnett und leitete diese über 10 Jahre als CEO. Von 2013 bis 2019 unterstützte er als Verwaltungsratspräsident den Aufbau der Serviceplan-Gruppe in der Schweiz.



Kontakt: peter.felser@felser.ch
www.linkedin.com/in/peter-felser-brandleadership