

Nr. 503

Grüne Reihe 

Herausgegeben von der Katholischen Sozialwissenschaftlichen Zentralstelle

# Kirche und Gesellschaft

Patrick Peters

## Vom sozial engagierten Unternehmertum zur Purpose Economy

Sinn stiften, Werte schaffen

[www.gruene-reihe.eu](http://www.gruene-reihe.eu)

---

Die Reihe „Kirche und Gesellschaft“ thematisiert aktuelle soziale Fragen aus der Perspektive der kirchlichen Soziallehre und der Christlichen Sozialethik.

## **THEMEN DER ZULETZT ERSCHIENENEN HEFTE:**

**April 2023, Nr. 499:** *Marco Schrage*

Herausforderungen der europäischen auswärtigen Sicherheitspolitik

**Mai 2023, Nr. 500:** *Peter Schallenberg / Stefan Gaßmann*

Die Botschaft vom Frieden in Zeiten des Krieges. 60 Jahre Enzyklika *Pacem in terris*

**Juni 2023, Nr. 501:** *Arnd Küppers*

Christlicher Humanismus. Zum fünfzigsten Todesjahr von Jacques Maritain

**September 2023, Nr. 502:** *Claus Dierksmeier*

Säkulare Gründe für spirituelles Denken? Neue Wege zu sozialemethischer Verantwortung

Die Hefte eignen sich als Material für Schule und Bildungszwecke.

## **Bestellungen**

sind zu richten an:

**Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle**

**Brandenberger Strasse 33**

**41065 Mönchengladbach**

Tel: 02161/81596-0 Fax: 02161/81596-21

Internet: <https://www.ksz.de>

E-mail: [kige@ksz.de](mailto:kige@ksz.de)

## **Redaktion**

**Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle**

**Mönchengladbach**

Erscheinungsweise: Jährlich 10 Hefte, 160 Seiten

---

Mönchengladbach 2023

**ISSN 2699-2485 (Print)**

**ISSN 2699-6278 (Online)**

Dass sich Wirtschaft und Gesellschaft in einem weitreichenden Transformationsprozess befinden, ist unbestritten. Gewohnte Paradigmen und Haltungen zum Wirtschaftssystem werden über Bord geworfen, neue Muster im allgemeinen wirtschaftlichen Handeln, in der Unternehmens- und Personalführung und im Selbstverständnis von Unternehmerinnen und Unternehmern, aber gerade auch von Mitarbeitenden und Konsumentinnen und Konsumenten führen dazu, dass es kein „Weiter so!“ mehr geben kann. Das Wirtschaften im rein profitorientierten Sinne, wie es beispielsweise die Chicago School of Economics unter ihrem Vordenker Milton Friedman als Shareholder Value propagiert, verliert spürbar an Attraktivität. Wie es im Aufsatz *The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits* heißt:

„The discussions of the ‚social responsibilities of business‘ are notable for their analytical looseness and lack of rigor. What does it mean to say that ‚business‘ has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but ‚business‘ as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense. The first step toward clarity in examining the doctrine of the social responsibility of business is to ask precisely what it implies for whom.“<sup>1</sup>

Der Mensch einer Organisation hat demnach nur Verantwortung beziehungsweise Verantwortlichkeiten („responsibilities“), aber weder strebt er etwas Höherem zu, noch übernimmt eine Organisation Verantwortung im Sinne einer zweckorientierten Führung. Diese Verantwortlichkeiten sind allein der Tatsache zugeordnet, das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher zu machen und damit das Shareholder Value zu erhöhen. Die Aufgabe des Managers besteht darin, so viel Geld wie möglich für eine Unternehmung zu verdienen, aber nicht darin, sich als Arbeitnehmer der Anteilseigner sozial zu betätigen. Ethisch-moralische Fragen sind allein unter den Grundsätzen allgemeiner (gesetzlich normierter) Verhaltensregeln zu sehen:

„In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.“<sup>2</sup>

Beim Shareholder Value steht also eine kleine Gruppe der am Unternehmen Beteiligten im Fokus, die sich in der Regel nur auf die Maximierung von Nettogewinnen oder Cashflows konzentriert. Es ist keinerlei echte soziale Verantwortung zu erkennen oder der Versuch, das Stakeholder Value gleichermaßen zu erhöhen. Stakeholder Value ist ein Unternehmenskonzept, mit dem Unternehmen die bestmögliche Rendite für ihre Stakeholder, also alle Bezugs-/Anspruchsgruppen, erzielen wollen. Dazu gehören neben den finanziellen Renditen auch emotionale Renditen, die Sicherheit oder gute Gefühle bieten, um das Vertrauen in ein Unternehmen zu fördern. Wertschöpfung in der Wirtschaft bedeutet also heute, die Mindestexpectationen der Stakeholder zu übertreffen. Das Ausmaß, in dem die Erwartungen übertroffen werden – finanziell oder gefühlt –, ist das Ausmaß der Wertschöpfung. Das heißt: Beim Stakeholder Value geht es um die Schaffung eines optimalen Renditeniveaus für alle Stakeholder eines Unternehmens. „Das Stakeholder Konzept zeigt, im Gegensatz zum Shareholder Value Ansatz, dass neben den Eigentümern weitere Gruppen für den Erfolg der Unternehmen von Bedeutung sind. Der Nutzen, den die Stakeholder der Unternehmung geschaffen haben oder den das Unternehmen für die Stakeholder darstellt, wird im Rahmen dieses Konzeptes hingegen nicht bewertet.“<sup>3</sup>

Zwar wird der Wandlungsprozess zum Stakeholder Value-Ansatz vor allem im Kontext der generellen Markt- und Werteveränderungen durch die Erfahrungen der Covid-19-Pandemie gesehen. Aber Hubert Joly stellt heraus, dass dieser Prozess bereits länger läuft:

„Even before the onset of the Covid-19 pandemic, a growing number of business leaders were shifting away from Milton Friedman’s assertion that the sole purpose of business is to maximize shareholder returns and embracing the idea that business should serve all stakeholders: employees, customers, suppliers, and communities as well as shareholders. Although making money was of course an imperative, many leaders were focusing on why they were in business and who they were serving.“<sup>4</sup>

In dem Zusammenhang hat Hubert Joly 2021 im *Harvard Business Review* den Begriff *human organization* eingeführt:

„For business to be part of the solution to our collective challenges, we leaders must see companies not as soulless moneymaking entities but as ‚human organizations‘ made of individuals working together in support of shared goals. This

goal must contribute to the common good by making a positive difference in people's lives - what author and consultant Lisa Earle McLeod calls a 'noble purpose'. In this approach, making money remains an imperative, but profits are not the ultimate objective; rather, they are the outcome of a successful strategy rooted in purpose."<sup>5</sup>

## Lebensdienlichkeit: Tätigkeiten am Menschen ausrichten

---

Sein Ansatz der ‚menschlichen Organisation‘ ist die fundamentale Veränderung der rein profitorientierten Organisation, die nur dem Nutzen der Anteilseigner dient. Sozial- beziehungsweise Lebensdienlichkeit der unternehmerischen Wertschöpfung, ein Begriff des Wirtschaftsethikers Peter Ulrich, wird mit Shareholder Value nicht angestrebt. Dabei geht es um die Frage, „welche lebenspraktischen Werte die Unternehmung angesichts vielfältiger Wert- und Interessenkonflikte für wen schaffen will und welche normativen Grundsätze sie dabei im Hinblick auf die Verantwortbarkeit sämtlicher Nebenfolgen des unternehmerischen Erfolgsstrebens gegenüber allen Betroffenen beachten soll“<sup>6</sup>. Die Unternehmung steht damit als gesellschaftliche Institution unter Beobachtung und muss den Ansprüchen der Lebensdienlichkeit genügen. Dass dies unter der Shareholder Value-Prämisse nicht gelingen kann, versteht sich beinahe von selbst. Lebensdienlichkeit kann nur hergestellt werden, wenn die Organisation sich an den Menschen selbst ausrichtet, und zwar an allen Menschen. Das macht das Design der *human organization* aus: Sie steht für die Konzentration auf den Menschen und zeigt, dass dieser menschliche Ansatz letztlich das ultimative Ziel sein muss und alle betriebswirtschaftlichen Überlegungen überlagert. *Human organizations* verankern ihr Handeln in der Zielsetzung, so dass sie sich auf die Dinge konzentrieren können, die am wichtigsten sind. Ihre kulturelle DNA basiert auf grundlegenden menschlichen Werten, Überzeugungen und Symbolen. So entstehen vernetzte Gemeinschaften mit einem tiefen Zugehörigkeitsgefühl und dem Fokus auf einer ehrgeizigen Zukunft. Betriebswirtschaftliche Parameter wie Umsatz oder Gewinn sind als Unternehmenszwecke zweitrangig geworden.

Wenn wir davon sprechen, dass die Menschen- und Lebensdienlichkeit die Profitorientierung ersetzt, ist damit nicht gemeint, dass Unternehmen nur noch für einen guten Zweck arbeiten sollen. Es ist nicht verboten, auch als Stakeholder-orientierte Organisation Geld zu verdienen, vielmehr ist dies zwingend notwendig. Ohne Gewinne sind Unterneh-

men nicht (über-)lebensfähig, aber wie Hubert Joly herausstellt, sollten Gewinne nicht das ultimative Ziel sein, sondern nur das Ergebnis einer menschen- und lebensdienlichen Unternehmensführung. Es geht, wie ein hochrangiger Unternehmer im Rahmen eines Vortrags des Autors im März 2022 sagte, nicht darum, *ob* Unternehmen Geld verdienen dürfen, sondern darum, *wie* sie die Gewinne einsetzen. Das beschreibt den Paradigmenwechsel sehr gut und lässt sich beispielsweise schon von Aristoteles' Überlegungen zur Erreichung der Eudaimonie<sup>7</sup> als das höchste Gut und letzte Ziel der Existenz herleiten, das sich nicht mehr übertreffen lässt und daher grundsätzlich nicht materiell getrieben sein kann. In der aristotelischen *Nikomachischen Ethik* dienen äußere Mittel der Zweckerfüllung auf dem Weg zur Eudaimonie. Diese wird um ihrer selbst willen erstrebt, und alle anderen Güter werden nur benötigt, um dieses Ziel zu erreichen.<sup>8</sup> Damit ist Eudaimonie das vollkommene und selbstgenügsame Gut und das Endziel des Handelns und das „Erstrebenswerteste von allem, und zwar so, dass man ihm nichts mehr hinzufügen kann“ (NE I 5, 1097b). „Der Sinn des Lebens ist Eudaimonie. Diese kann nicht hedonistisch-individualistisch gelingen, sondern allein durch die Kultivierung einer sinnvollen, zweckgerichteten Existenz, um dadurch ein erfolgreicher Mensch zu werden.“<sup>9</sup>

## **Purpose Economy soll menschliche Bedürfnisse befriedigen**

---

In diesem Kontext hat sich also die Purpose Economy ihren Weg gebahnt. Der Begriff *Purpose Economy* wurde von Aaron Hurst geprägt, um die Art und Weise zu beschreiben, in der sich die Arbeit verändert, um den Wunsch der Arbeitnehmer widerzuspiegeln, einen höheren gesellschaftlichen Zweck in ihrer Arbeit zu verwirklichen. Es handelt sich um eine Wirtschaft, in der der Wert darin liegt, dass Mitarbeiter und Kunden einen Sinn darin sehen, Bedürfnisse zu befriedigen, die über ihre eigenen hinausgehen, persönliches Wachstum zu ermöglichen und eine Gemeinschaft aufzubauen. Purpose Economy steht für die Formulierung eines höheren Zwecks jenseits von Zahlen und definiert ein neues Selbstverständnis von Unternehmen, das auf dem Streben der Menschen nach mehr Sinn in ihrem Leben aufbaut. *Purpose* bezieht sich auf den Sinn und Zweck eines Unternehmens. Es ist die Motivation, die im Unternehmen tief verankert ist und dauerhafte Gültigkeit hat und beschreibt, warum das Unternehmen existiert. Der Purpose definiert, wofür das Unternehmen steht und inwieweit es einen nachhaltig positiven Beitrag zum wertschöpfenden Miteinander von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt leisten kann. Die zweckorientierte

Wirtschaft hat ihre Wurzeln sowohl in den Erklärungen der Unternehmen als auch im Non-Profit-Sektor. Dabei geht es jedoch nicht darum, für eine bestimmte Sache zu kämpfen, sondern vielmehr darum, eine Lebens- und Arbeitsweise zu finden, bei der der Zweck dessen, was man tut, eine wichtige Triebfeder für die Gestaltung der eigenen Entscheidungen, Handlungen und Arbeitsweisen ist. Zusammenarbeit und Innovation stehen im Mittelpunkt vieler dieser Geschäftsmodelle, die es normalen Menschen ermöglichen, „große Dinge“ zu tun und gleichzeitig Geld zu verdienen.

Die Menschen wollen Geld verdienen, aber sie wollen auch etwas bewirken, und Einzelpersonen und Unternehmen engagieren sich immer stärker bei der Bewältigung globaler und lokaler Herausforderungen. In vielen Organisationen spielt der Zweck eine immer wichtigere Rolle bei der Gestaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten, was sich in einer zunehmenden Betonung von Zielen wie gemeinsamer Wertschöpfung und verantwortungsvollem Kapitalismus widerspiegelt. Darüber hinaus entsteht eine neue Generation hybrider Organisationen, die Zweck und Gewinn miteinander verbinden, von gemeinnützigen Organisationen, die einige Geschäftstätigkeiten übernehmen, um einen besser vorhersehbaren Cashflow zur Finanzierung längerfristiger Projekte zu generieren, bis hin zu Wirtschaftsorganisationen, die sowohl einen gesellschaftlichen als auch einen wirtschaftlichen Wert verfolgen.

## **Sinnvolle Beziehung von *People, Planet* und *Profit***

---

Es ist offensichtlich, dass immer mehr Menschen und Organisationen diesen Weg beschreiten und neue Geschäftsmodelle entwickeln, die den Wandel von der reinen Gewinnorientierung hin zu Gewinn und Zweckorientierung oder sogar zur Triple Bottom Line (*People, Planet* und *Profit*) im Sinne der Nachhaltigkeit widerspiegeln. Der Gleichklang der sinnvollen Beziehung von *People, Planet* und *Profit* zueinander ist ein Konzept für nachhaltiges Wirtschaften. Dabei wird das ökonomische Prinzip durch ökologische und soziale Faktoren ergänzt. Das heißt, Unternehmen sollen so handeln, dass sie ihren ökologischen und sozialen Schaden ausgleichen oder zumindest minimieren. Im Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung sind also Wirtschaft, Ökologie und Soziales gleichrangig und gleichgewichtig, und zwar sowohl auf gesamtwirtschaftlicher und politischer Ebene als auch auf globaler und unternehmerischer Ebene. Es ist nicht möglich, aus diesem Drei-Säulen-Modell ein Kuchenstück herauszulösen, ohne das Modell zum Kollabieren zu bringen. Daher ist unternehmerisches Purpose

zwangsläufig mit einer dezidiert nachhaltigen Ausrichtung verbunden beziehungsweise stellt sogar den übergeordneten Rahmen dafür dar. Nachhaltigkeit ist eine Strategie, der Zweck eine Konstante, die allem, was wir tun (einschließlich Nachhaltigkeit), einen Sinn verleiht. Im Gegensatz zur Nachhaltigkeit ändert sich das Purpose nicht je nach dem, was wir tun. Während die Nachhaltigkeit für das, was ein Unternehmen tut, wesentlich sein muss, muss ein Unternehmen für den Zweck, den es verfolgt, wesentlich sein.

Die Purpose Economy will durch ihre Orientierung am übergeordneten, menschen- und lebensdienlichen Zweck auch zum Ausgleich dieser drei Säulen beitragen und sich dafür einsetzen, dass die Wirtschaft ihrem traditionellen Ungleichgewicht zwischen *People*, *Planet* und *Profit* entkommt. Das Purpose eines Unternehmens muss sich, das kann deutlich konstatiert werden, auf einen sozial und/oder ökologischen Zweck beziehen – denn wie sonst könnte ein höherer Zweck einer Unternehmung begründet sein, wenn nicht durch den Beitrag zu einem wichtigen sozialen und/oder ökologischen Anliegen? Orientierungshilfe können dabei die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen<sup>10</sup> geben. Die *Sustainable Development Goals* (SDGs) sind politische Zielsetzungen, die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen. Sie sollen bis 2030 global und von allen UNO-Mitgliedstaaten erreicht werden, um die Welt gerechter, gesünder, friedlicher und sozialer zu gestalten. Die SDGs mit den dazugehörigen 169 Unterzielen umfassen die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit als programmatischer Rahmen zur Verwirklichung einer weltweiten nachhaltigen Gesellschaft: Soziales, Wirtschaft und Umwelt.

Unternehmen können darin Hilfe und Ansätze finden, ihr eigenes Purpose zu formulieren im Sinne der sogenannten ESG-Nachhaltigkeitsstrategie. ESG steht für die Kategorien *Environment*, *Social* und *Governance* (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) und bezeichnet ein umfassendes Regelwerk zur Bewertung der nachhaltigen und ethischen Praxis von Unternehmen. Die ESG-Strategie zielt darauf ab, drei Verantwortungsbereiche eines Unternehmens zu definieren, um nachhaltiges Wirtschaften zu begründen und zu forcieren. Das wiederum hat direkte Erfolgswirkung. Für die Studie *Nachhaltigkeit lohnt sich – Gesellschaft und Unternehmen im Wandel* hat die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) die ökologischen und sozialen Dimensionen nachhaltigen Handelns in Unternehmen untersucht. Ein Ergebnis: Eine nachhaltige Ausrichtung könne für Unternehmen auf vielerlei Weise vorteilhaft sein, beispielsweise durch mehr Effizienz, die



Steigerung des Unternehmensimages, Mitarbeiterzufriedenheit und auch um größere Chancen bei der Rekrutierung junger Mitarbeitender.<sup>11</sup> Die Studie zeigt zudem auf, dass sich Nachhaltigkeit auch bei den klassischen wirtschaftlichen Kennzahlen positiv bemerkbar macht: Nachhaltig agierende Unternehmen der Konsum- und Handelsbranche weisen eine durchschnittlich um sechs Prozent höhere EBIT-Marge<sup>12</sup> auf als weniger nachhaltig operierende Wettbewerber. Damit wird es mittel- bis langfristiger leichter, positive Ergebnisse zu erreichen.

## **Mehr Sinn: Bedürfnisse der Menschen verändern sich**

---

Wer über *People* spricht, also über Menschen, darf auch die sich verändernden individuellen Bedürfnisse von Menschen (auch in ihrer Rolle als Mitarbeitende) nicht aus den Augen verlieren. Der britische Autor und Coach Richard Barrett hat basierend auf Abraham Maslows Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse (Maslowsche Bedürfnishierarchie) und Modellen des höheren Bewusstseins ein System entwickelt, um die Werte von Individuen, Organisationen und Gemeinschaften und Nationen im Sinne des Sieben-Ebenen-Bewusstseins-Modell (*Seven Levels of Organisational Consciousness*) abzubilden. Jede Stufe dieses Modells konzentriert sich auf ein bestimmtes existenzielles Bedürfnis, das dem menschlichen Zustand gemeinsam ist. Diese sieben existenziellen Bedürfnisse sind die wichtigsten Triebkräfte in allen menschlichen Angelegenheiten und umfassen die Ebenen *Überleben, Beziehungen* und *Selbstachtung*. Erst wenn diese Grundbedürfnisse dauerhaft stabil erfüllt sind, treten Menschen auf die Ebene der Wachstumsbedürfnisse: *Transformation, Innerer Zusammenhalt, Einen Unterschied machen* und *Dienen*. Durch die Wachstumsbedürfnisse im Sieben-Ebenen-Bewusstseins-Modell streben Menschen

„vor allem danach, ein sinnerfülltes Leben zu führen: Unsere Arbeit soll mit dem in Einklang stehen, was uns am Herzen liegt. Sobald wir unsere Berufung gefunden haben, wollen wir dadurch einen Unterschied machen. Wir suchen nach anderen, mit denen wir gemeinsam die Wirkung erhöhen können, die unser Handeln in der Welt hat. Und haben wir einmal die Freude erlebt, die es mit sich bringt, einen entscheidenden Beitrag geleistet zu haben, wollen wir ein Leben führen, das ganz dem selbstlosen Dienen gewidmet ist. Wir möchten ein Erbe hinterlassen, das einmal andere Menschen an uns erinnern wird.“<sup>13</sup>

Im Rahmen der Befriedigung der Wachstumsbedürfnisse spielen Geld und Statussymbole, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle, wie Richard Barrett nachweist. Die Entwicklungsstufen *Transformation*, *Innerer Zusammenhalt*, *Einen Unterschied machen* und *Dienen* kommen nach dem Geldverdienen und der Erfüllung materieller Bedürfnisse. Sobald die wirtschaftliche Basis gesichert ist, suchen Menschen über die vier großen Entwicklungsstufen die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen und einen echten Nutzen zu stiften. Diese Möglichkeit erwarten sie dementsprechend auch im Unternehmen – Corporate Purpose wird damit ein theoretisch begründbares Konzept und erfüllt die Vorstellungen von wertebasierten Mitarbeitenden.

Das hängt auch eng mit der Idee einer werteorientierten Lebensführung zusammen, wie Richard Barrett sie entwickelt hat:

„Whatever needs we have that we have not been able to satisfy, or whatever needs we require to help us remain aligned and comfortable in ourselves and with those around us, is what we value. Thus our values are always a reflection of our needs. Our values are an expression of what is missing in our lives and what we require in our lives to remain in a state of internal stability and external equilibrium.“<sup>14</sup>

Werte in der evolutorischen Entwicklung sind für Richard Barrett darin begründet, echte Befriedigung für die eigenen Bedürfnisse zu finden, die auf den drei Konzepten des persönlichen Glücks (*happiness*), Bedeutung (*meaning*) und Selbsterfüllung (*fulfilment*) basieren. Vor allem Bedeutung und Selbsterfüllung stellen besondere Bedürfnisse der menschlichen Seele dar und münden in einer Kernaussage Barretts: Selbstverwirklichung (*self-actualisation*) meint nach Abraham Maslow die höchste Stufe der psychologischen Entwicklung, auf der das persönliche Potenzial voll ausgeschöpft wird, nachdem die grundlegenden körperlichen und Ich-Bedürfnisse befriedigt worden sind. Selbstverwirklichung ist nach Barrett das Bedürfnis der Seele, eine werte- und zweckorientierte Existenz zu führen. Daraus folgt wiederum die Bedeutung der Integration als die Zusammenarbeit mit anderen, die dieselben Werte und Ziele teilen, um die Welt besser zu machen. Den Schlusspunkt setzt der Dienstgedanke: Der wahre Zweck der Existenz besteht laut Barrett darin, ein Vehikel für die Seele zu sein, um die Gaben zu verteilen, für die die Seele existiert.<sup>15</sup> Das sind wesentliche Veränderungen in der Konstitution der Mitarbeitendenerwartungen in Zeiten von Purpose Economy und Stakeholder Value. Die neue Erwartungssystematik sprengt die Ketten der Defizitbedürfnisse und setzt Wachstum

*ausschließlich* auf Basis immaterieller Werte auf, Materialismus ist ausdrücklich nur unter den Defizitbedürfnissen zu suchen.

## **Soziales Unternehmertum hat eine lange Geschichte**

---

Damit hängt die Idee des Social Entrepreneurship (soziales Unternehmertum) eng zusammen. Sozialunternehmer sind Personen, die neuartige Anwendungen verfolgen, die das Potenzial haben, gemeinschaftsbezogene Probleme zu lösen. Diese Personen sind bereit, das Risiko und den Aufwand auf sich zu nehmen, um durch ihre Initiativen positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. Soziales Unternehmertum ist also ein gewinnorientiertes Geschäftsmodell, das einen positiven Einfluss auf soziale Belange oder die Umwelt haben soll. Sozialunternehmen verbinden somit gesellschaftliche Ziele mit unternehmerischem Geist. Diese Organisationen konzentrieren sich auf die Erreichung umfassenderer sozialer, ökologischer oder gemeinschaftlicher Ziele. Das soll auch politisch gefördert werden. Die Europäische Kommission beispielsweise ist bestrebt, ein günstiges finanzielles, administratives und rechtliches Umfeld für diese Unternehmen zu schaffen, damit sie gleichberechtigt mit anderen Arten von Unternehmen im selben Sektor arbeiten können. Oder wie es beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie heißt: „Mehr noch als bei ‚klassischen‘ Gründungen sind die individuelle Inspiration und Motivation der Gründer und Gründerinnen bei Sozialunternehmen die Wurzel erfolgreicher Unternehmensentwicklungen. Sozialunternehmer werden dabei weniger durch das Streben nach materiellem Erfolg und Status getrieben und mehr durch persönliche Teilhabe an gesellschaftlichen Missständen und dem Wunsch nach entsprechenden Veränderungen.“<sup>16</sup>

Gleichermaßen sehen wir die Rolle der sozial engagierten Unternehmer, die sich selbst als Teil der Gemeinschaft sehen und Ressourcen ihres Unternehmens für die soziale Förderung einsetzen. Sie verstehen ihr Unternehmen als wichtigen gesellschaftlichen Akteur und setzen sich gegen soziale Ungleichheit, für Gesundheit und faire Teilhabe im Job, Artenvielfalt, gesunde Ernährung für Kinder Jugendförderung etc. ein – aber treten damit selten in Erscheinung. Soziales Engagement ist für diese Unternehmerpersönlichkeiten tatsächlich Selbstzweck und dient nicht dem Marketing. Es ist Ausdruck einer intrinsischen Motivation und des eigenverantwortlichen Antriebs. Wobei dieses Streben nicht schädlich ist. Die Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) hat schon 2017 herausgestellt, dass es eine klare Verbindung

zwischen sozialem Engagement und der finanziellen Performance eines Unternehmens gibt. Je sozial engagierter ein Unternehmen ist, auf Umweltfragen achtet oder mit Nichtregierungsorganisationen zusammenarbeitet, desto besser schneidet auch seine Wirtschaftsleistung ab. Aus dem sozialen Engagement heraus erwachsen also neue Chancen, das Unternehmen wirtschaftlich auf bessere Säulen zu stellen. Es ist also wohl kaum ein Wunder, dass viele mittelständische Familienunternehmen, deren Eigentümer soziales Engagement durch vielfältige Aktivitäten leben und voranbringen, auch zu den finanziell erfolgreichsten Marktteilnehmern gehören. Sozial engagiertes Unternehmertum bildet also eine direkte Linie zur Purpose-Economy, die genau auf diesen Grundsätzen beruht, aber dabei eben auch noch die individuelle Rolle des Mitarbeitenden an sich in den Fokus rückt (s. oben die Ausführungen zu Richard Barrett).

Völlig zurecht kann daher jetzt eingeworfen werden: Die Idee des sozial engagierten Unternehmers ist nicht neu, selbst wenn entsprechende monetarisierbare Geschäftsmodelle im Sinne des Sozialunternehmertums möglicherweise eher eine Tendenz des 21. Jahrhunderts abbilden. Schon immer hat es sozial engagierte Unternehmer gegeben, die Stakeholder Value mindestens gleichwertig zum Shareholder Value praktiziert haben und die ihr Unternehmen immer auch als Quelle für Werte und Sozialmotivation, neben der Rolle als finanzielle Ertragsquelle, gesehen haben. Dies setzt sich heute in der Purpose Economy und besonders geprägten Geschäftsmodellen fort und hat in der Begrifflichkeit eine Aufwertung erfahren. Während das sozial engagierte Unternehmertum der Vergangenheit tendenziell ‚Privatsache‘ gewesen ist, sind die Purpose Economy, ihre *human organizations* und die Erwartungen der Stakeholder heute Gegenstand der öffentlichen Debatte. Das folgt in gewissem Sinne der Beobachtung von Peter Ulrich im Rahmen der integrativen Wirtschaftsethik, dass die Öffentlichkeit ein geeigneter Ort der Moral ist.

Dass Unternehmer sich dezidiert als sozial engagiert und orientiert sehen und entsprechend agieren, lässt sich dabei schon aus der Katholischen Soziallehre herleiten. Clemens Sedmak formuliert auf „Grundlage der wichtigsten Dokumente der Katholischen Soziallehre [...] fünf Prinzipien [...]: Das Prinzip der Würde der Person, das Prinzip der Teilhabe, das Prinzip der gerechten Klugheit, das Prinzip von Dienst und Gemeinwohl, das Prinzip der Nichtmaximierung.“<sup>17</sup> Aus diesen Betrachtungen, die sich bei Sedmak vorrangig aus kirchlichen Einrichtungen speisen, leitet der Autor trotz des spezifischen Kontextes wesentliche Regeln ab, die für sozial engagierte Unternehmen gleichermaßen

gelten können. Da die Katholische Soziallehre einem entfesselten ökonomischen Erfolgsstreben grundsätzlich skeptisch gegenübersteht, braucht es die von Sedmak aufgeworfenen Prinzipien mit dem Fokus auf der Erschaffung des Menschen als Abbild Gottes und eine langfristige ökonomische Perspektive, die Einbindung von Betroffenen in bestimmte finanzielle Entscheidungen, um jeweils ein Maximum an Verantwortung und ein Maximum an Freiheit zu gewähren und eine Abkehr von der Maximierung von Profit und der Tyrannei und dem Imperialismus des Geldes, was aus der benediktinischen Tradition und der bewussten Abwehr der *avaritia* als das zweite der sieben Hauptlaster hervorgeht.<sup>18</sup> Die Nutzenmaximierung darf demnach nicht allein auf der ökonomischen Ebene gesehen werden, sondern ist grundsätzlich gemeinwohlorientiert. Die Ausrichtung kulminiert somit immer in der „Menschenwürde [...] als Schlüsselprinzip der Soziallehre“<sup>19</sup>, was das wahrhaft sozial engagierte Unternehmertum aus katholischer Perspektive bedingt.

## **Purpose Economy macht Unternehmen zum Teil der Lösung**

---

Es stellt sich damit die Frage, welchen Sinn ein Konzept wie die Purpose Economy ergibt? Ist sie alter Wein in neuen Schläuchen oder sogar eine Mogelpackung? Hätte es nicht ausgereicht, beim sozial engagierten Unternehmertum zu bleiben? Das ist nicht der Fall. Denn das Purpose-Konzept reicht in seiner Ausprägung über die soziale Idee eines Unternehmers hinaus. Es soll die Frage nach dem *Warum* beantworten: Warum existiert dieses Unternehmen? Warum sollten sich Kunden für das Unternehmen interessieren? Warum sollten Mitarbeitende dort arbeiten? Warum sollen sie kontinuierlich motiviert sein und sich für das Unternehmen einsetzen? Es ist Aufgabe einer Purpose-Strategie, diese Themen zu adressieren und nachvollziehbar zu erklären. Mehr als das sozial engagierte Unternehmertum ist die Purpose Economy also als unternehmensstrategisches Konzept zu sehen, das deutlich über die individuelle Auffassung der Unternehmensleitung hinausreicht und breite Verankerung bei allen Stakeholdern erfährt. Der sozial engagierte Unternehmer lebt das Engagement aus seiner persönlichen Motivation heraus und nutzt Gewinne des Unternehmens, um sozial-karitative Zwecke nach eigenen Vorstellungen zu erfüllen.

Es bleibt aber bei einem tendenziell individualistischen Ansatz, der aus der Person der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers heraus entspringt und von dieser/diesem geprägt und vorangetrieben wird. Die Purpose Economy geht einen sichtbaren Schritt weiter.

Sie will im Unternehmen jeder und jedem Mitarbeitenden Orientierung geben, die persönliche Erfüllung, den Daseinszweck oder den Sinn des eigenen Seins zu leben. Das tatsächliche Purpose im neuen Verständnis ist damit nicht die Weitergabe bestimmter Finanzmittel an eine dritte Organisation, um deren Ziele zu fördern, welche das auch immer sein mögen. Es geht vielmehr darum, dieses Purpose zunächst einmal zu erschaffen und sich einem großen oder sogar ehrenvollen Zweck zu widmen, an dem sämtliche Stakeholder teilhaben.

Der „übergeordnete Zweck eines Unternehmens besteht darin, einen positiven Beitrag zur Arbeit zu leisten und allen Beteiligten auf harmonische Weise zu dienen. Unternehmen müssen als menschliche Organisationen konzipiert werden, die von einem edlen Zweck geleitet werden und den Menschen und auch die sinnvolle Nutzung der Ressourcen auf der Erde in den Mittelpunkt stellen. Somit ist die Erzielung von Gewinn ein Gebot und ein Ergebnis einer sinnstiftenden Ausrichtung.“<sup>20</sup>

Die Purpose Economy stellt damit ein Managementkonzept dar, das sich auch durch soziales Engagement äußern kann, aber sich darüber vielmehr darauf konzentriert, in einem sich transformierenden Wirtschaftssystem neue Möglichkeiten des Wirtschaftens zu eröffnen. Während das sozial engagierte Unternehmertum seinen Sinn in der Förderung eines bestehenden Zwecks sieht, will die Purpose Economy diesen Zweck erst individuell entwickeln, um damit neben sozial-ökologischen Aspekten die künftige Ertragsstärke eines Unternehmens positiv zu beeinflussen.

„But to fully harness purpose-fueled growth, it’s important to consider purpose more broadly than adopting social or environmental causes, sustainability practices, or pithy purpose statements. Companies significantly outperform competitors on growth, profitability, differentiation, category leadership, and long-term loyalty of customers and employees by considering three levels of purpose – company, brand, and customer purpose – and then optimizing their products, people, processes, policies, technology, operations, and metrics to deliver experiences aligned with those purposes.“<sup>21</sup>

Das zeigt die Bandbreite der wirtschaftlich-unternehmerischen Potenziale einer konsequenten Purpose-Strategie, die wirklich und wahrhaftig in der Praxis gelebt wird und auch gegen eventuelle innere und äußere Widerstände (Organisation, Marke, Kunden) agiert um des übergeordneten Zwecks Willen. Eine Purpose-Strategie zeigt den Weg

hin zu einer neuen Positionierung in einer stark disruptiven Zeit, die bereits als New Normal bezeichnet wird und die nicht mehr und nicht weniger darstellt als das Überschreiten einer Schwelle in ein neues Zeitalter.<sup>22</sup> Die Purpose Economy will dazu beitragen, dass Unternehmen Teil der Lösung der globalen Probleme werden, vor allem natürlich ökologischer und sozialer Natur. Dass dabei das Geldverdienen nicht vergessen werden darf, versteht sich von selbst. Wenn wir über Purpose Economy sprechen (genauso wie beispielsweise über Wirtschafts- und Unternehmensethik), liegt der Fokus immer auch auf dem Faktor Wirtschaft. Geld, das für einen übergeordneten Zweck eingesetzt werden soll, muss vorher verdient werden, das gilt auch schon für das sozial engagierte Unternehmertum. Purpose-Orientierung ist bei Unternehmen in wirtschaftlicher Not kaum möglich, Gewinne sind überlebensnotwendig und eben auch notwendig, um sich als Teil einer Lösung für die globalen Herausforderungen zu positionieren. Dass die Katholische Soziallehre die Profitmaximierung ablehnt und damit konträr zum Shareholder Value nach Milton Friedman steht, spricht für diese Ableitung: Das Geldverdienen ist nicht die Ultima Ratio, sondern der wesentliche Schritt zu einem „noble purpose“<sup>23</sup>, von dem so viele Menschen wie möglich profitieren können.

## Anmerkungen

---

- 1 Friedman, Milton (1970): Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. In: New York Times, 13. September 1970. Zugriff am 14. April 2023 unter <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.
- 2 Ebd.
- 3 Figge, Frank und Stefan Schaltegger (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg (o.V.), S. 9. Zugriff am 14. April 2023 unter <https://docplayer.org/199747-Was-ist-stakeholder-value.html>.
- 4 Joly, Hubert (2021): How to Lead in the Stakeholder Era: Focus on purpose and people. The profits will follow. In: Harvard Business Review (Reprint H06CH2), S. 1-12, hier S. 2.
- 5 Ebd., p. 4.
- 6 Ulrich, Peter (2004): Unternehmensethik – integrativ gedacht. Was ethische Orientierung in einem „zivilisierten“ Wirtschaftsleben bedeutet. Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 102, S. 3. Zugriff am 14. April 2023 unter <https://www.alexandria.unisg.ch/17713/>.

- 7 Eudaimonie ist ein Begriff der antiken Philosophie. Er bezeichnet eine gelungene Lebensführung, die ethischen Anforderungen entspricht und zu einem ausgeglichenen Gemütszustand beiträgt.
- 8 Vgl. Peters, Patrick (2021): Aristoteles' Nikomachische Ethik: Eine antike Grundlage des modernen Purpose-Gedankens. In: Zeitschrift für Interdisziplinäre Ökonomische Forschung, S. 20-29.
- 9 Ebd., S. 22.
- 10 Alle Ziele nebst Erklärungen s. unter <https://17ziele.de>.
- 11 Vgl. Landesbank Baden-Württemberg (2018): Warum nachhaltige Unternehmen erfolgreicher sind. Zugriff am 14. April 2023 unter [https://www.lbbw.de/artikelseite/maerkte-verstehen/warum-nachhaltige-unternehmen-erfolgreicher-sind\\_7az2nfam2\\_d.html#:~:text=Unter%20dem%20Titel%20„Nachhaltigkeit%20lohnt,Unternehmen%20in%20ihrer%20Strategie%20bestärken](https://www.lbbw.de/artikelseite/maerkte-verstehen/warum-nachhaltige-unternehmen-erfolgreicher-sind_7az2nfam2_d.html#:~:text=Unter%20dem%20Titel%20„Nachhaltigkeit%20lohnt,Unternehmen%20in%20ihrer%20Strategie%20bestärken).
- 12 EBIT steht für „Earnings before interest and taxes“ und wird als das operative Ergebnis eines Betriebs vor Steuern und Zinsen definiert.
- 13 Barrett, Richard (2015): Werteorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 22.
- 14 Barrett, Richard (2014): Evolutionary Coaching: A Values-Based Approach to Unleashing Human Potential. Morrisville: Lulu Publishing Services, Preface.
- 15 Vgl. ebd.
- 16 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018): Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, S. 6. Zugriff am 15. April 2023 unter [https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Praxisleitfaden-Soziales-Unternehmertum.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Praxisleitfaden-Soziales-Unternehmertum.pdf?__blob=publicationFile).
- 17 Clemens Sedmak (2021): „Bei euch soll es anders sein“ (Mk 10,43). Katholische Soziallehre und finanzielle Entscheidungen (Reihe Kirche und Gesellschaft Nr. 482), Mönchengladbach S. 10.
- 18 Vgl. ebd.
- 19 Ebd., S. 11.
- 20 Peters, Patrick (2022): Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik. Ein Leitfaden für Wissenschaft und Praxis. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 74.
- 21 Cornfield, Gene (2021): Recognizing Your Customer's Purpose is Key to Growth. In: Harvard Business Review (Digital Article), Zugriff am 17. April 2023 unter <https://hbr.org/2021/05/whats-your-customers-purpose>.
- 22 Vgl. Peters (2021).
- 23 Joly (2021), S. 2.

## Der Verfasser

---

Dr. Patrick Peters, MBA, ist Professor für PR, Kommunikation und digitale Medien sowie Prorektor für Forschung und Lehrmittelentwicklung an der Allensbach Hochschule in Konstanz, an der er auch Wirtschaftsethik und Diversity Management lehrt. Er ist auch als freier Publizist und Berater tätig.