

Unternehmenslenker, die an morgen und übermorgen denken

Das nächste große Ding

Es ist etwas in Bewegung geraten. Im Februar hat Amazon-Boss Jeff Bezos angekündigt, Wissenschaftler und Aktivisten dabei zu unterstützen, Natur und Umwelt zu erhalten. Dazu hat der vermutlich reichste Mensch der Welt einen Fonds mit 10 Milliarden US-Dollar aus seinem Vermögen aufgelegt. Im selben Monat hat die Otto Group in Hamburg – Jahresumsatz im vorigen Geschäftsjahr 13,4 Milliarden Euro – versprochen, bis 2030 klimaneutral zu werden, zwei Jahrzehnte früher also, als es die Bundesregierung und die Europäische Union vorhaben. Ebenfalls im Februar wird die R+V Ver-

unterstützen, ihre Fixierung auf Umsatz und Profit zu überwinden. „Das bisherige Modell funktioniert nicht mehr“, erklärt Dopheide (siehe Interview). „Denn die Unternehmenslenker haben dabei die Menschen aus den Augen verloren.“ Er sagt „Menschen“ und meint damit die Kunden, die eigenen Mitarbeiter und die Gesellschaft insgesamt. Sie alle hätten ihr Vertrauen in die Unternehmen mehr oder minder eingebüßt.

Die Entrepreneur treten an, das zu verändern. Doch damit nicht genug. Denn mit dem Vertrauensverlust in die Wirtschaft geht, so Dopheide, überdies ein Verlust an Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten einher, ein Mangel an Vorstellungsvermögen, an Ideen und Mut, sie umzusetzen. Nach seiner Auffassung ist eine Umorientierung nötig, die diese Aspekte einbezieht. „Human is the next big thing“ (der Mensch ist das nächste große Ding), hat er sich weiß auf einen schwarzen Pulli drucken lassen, den er gerade trägt.

Schon in den vergangenen Monaten ist eine Reihe von Agenturen entstanden, die sich von den üblichen Dienstleistern grundsätzlich absetzen will: The Goodwins in Berlin beispielsweise, Haus am See in Düsseldorf, Dorothy am selben Ort. Viele der Gründer bekleideten zuvor Führungspositionen in namhaften Werbeagenturen wie BBDO, Grey und Ogilvy. Ihre Geschäftsmodelle sind verschieden, was sie jedoch eint, ist das Pochen auf den Purpose: Sie möchten Unternehmen dabei helfen, neben dem Geld verdienen noch einen anderen Daseinszweck zu entwickeln.

Ob Werbeleute dafür die Richtigen sind? Zerrinnt ihnen Purpose nicht schnell zur puren Pose? Dopheide, der vor seiner Zeit beim „Handelsblatt“ Chairman bei Grey war, ist hin- und hergerissen. Einerseits hätten Werber oft zu wenig Distanz zu ihren Auftrag-

Die Fähigkeit zum Wandel herauskitzeln

gebern, andererseits besäßen sie doch zumindest das kreative Potenzial, neue Wege einzuschlagen. Das eigene Start-up sieht er weder als Kommunikationsagentur noch als Consultingfirma, vielmehr als Aktivator, der den Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwohl quasi nur aus ihm herauskitzelt.

Eigentlich ist das Thema Purpose gar nichts Neues. Vor rund einem Jahrzehnt, nach der Bankenkrise, hat es unter dem Namen Corporate Social Responsibility (CSR) einen kurzen Höhenflug erlebt. In Konzernen wurden eigens CSR-Abteilungen eingerichtet, in Rechenschaftsberichten wurde ihm ein kleines Kapitel im hinteren Teil gewidmet. Der Unterschied zu damals ist: Heute hat Purpose eine breite gesellschaftliche Unterstützung, die dafür sorgt, dass er auf der Agenda bleibt. Blackrock-Gründer Fink weiß um die Folgen. Er schreibt: „In naher Zukunft – und schneller als die meisten erwarten – wird es eine erhebliche Umverteilung von Kapital geben.“

JOACHIM THOMMES

Gründer Frank Dopheide zuhaltungsfragen

„Lebensversicherung für Unternehmen“

Derzeit werden diverse Agenturen im Bereich Purpose gegründet. Sie selbst gehören auch zu den Entrepreneur. Warum ist das Thema – es geht um eine aufs Gemeinwohl ausgerichtete Unternehmensführung – so wichtig geworden?

Frank Dopheide: Viele Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten allein auf den Profit und den Shareholder-Value fokussiert und die Interessen der anderen Stakeholder ignoriert. Das rächt sich jetzt kolossal, denn die Unternehmen haben dabei die Menschen verloren. Zum einen die eigenen Mitarbeiter: Ein Großteil von ihnen hat keine Bindung mehr an die Firma, ein Teil will ihr sogar absichtlich schaden. Zum anderen die Kunden: Sie sind nur noch auf Rabatte aus und ebenso illoyal. Dazu kommt noch: Die Unternehmen haben auch ihre gesellschaftliche Akzeptanz eingebüßt.

Was sind die Folgen?

Die großen Investoren werden wach: Sie erkennen, dass das größte Risiko nicht etwa in der Digitalisierung oder in China liegt, sondern darin, dass die Gesellschaft solchen Unternehmen quasi den Stecker zieht, weil sich ihr unternehmerischer Erfolg nicht für die Gesellschaft auszahlt. Sie entzieht ihnen die Existenzberechtigung. Bei einem so gewaltigen Wertverlust können die Geldgeber nicht länger stillhalten. Sie üben jetzt massiven Druck auf die Firmen aus, an denen sie Anteile halten.

Und Purpose ist die Rettung?

Er wird zur Lebensversicherung für Unternehmen. Denn Purpose kann dafür sorgen, die Menschen und die Unternehmen wieder zusammenzubringen, indem er ihnen den Glauben an ihr eigenes Handeln und das Vertrauen in die Wirtschaft zurückgibt.

Wie geht das?

Durch die Einsicht, dass Unternehmen auch das Allgemeinwohl im Auge haben müssen, und durch eine Kommunikation, die dazu passt. Die Leute interessieren sich nicht für Geschäftsberichte, Gewinnzahlen und Excel-Tabellen, sondern wollen konkret wissen, was sie von einer Organisation und ihren Produkten haben. Dies in spannende Geschichten zu packen, gehört dann zu unserem Job.

Einige Agenturen vermitteln eher den Eindruck, Purpose sei ein Parfum oder etwas Esoterisches. Ist es so?

Nein, er ist vielmehr etwas ganz Handfestes und seine Wirkung lässt sich messen. Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die belegen, dass Purpose-Unternehmen besser performen, weil sie alle Kräfte mobilisieren können – die der Mitarbeiter und der Kunden. Aber es wird auch neue Geschäftskennzahlen geben, die den Beitrag des Purpose dokumentieren.

Welche Kennzahlen werden das sein?

Nehmen wir mal einen Lebensmittel-Hersteller. Wenn er seine Mission nicht allein darin sieht, möglichst viele Produkte abzusetzen, sondern auch, die Welt gut und gesund zu ernähren, verändern sich die Maßstäbe und damit die Key-Performance-Indicators.

Nämlich wie?

In den Läden werden weniger Süßigkeiten und mehr Möhren verkauft. Es gibt nicht mehr so viele Leute, die zu dick sind. Die Ausdauer der Kinder wird besser. Wenn auf solchen Punkten, die für jedermann verständlich und nachvollziehbar sind, das Augenmerk der Unternehmen liegt, und sie dokumentieren, dass sie dort aktiv sind, haben wir viel gewonnen. Und die Investoren müssen dann nicht mehr um ihr Geld bangen.

INTERVIEW: JOACHIM THOMMES

Frank Dopheide, 56, hat im Februar in Düsseldorf die Agentur Human Unlimited gegründet, die sich vornehmlich der Haltung von Unternehmen verschrieben hat. Zu ihren Kunden gehören Bayer 04 Leverkusen, T-Systems und Unicredit. Von 2014 bis Ende 2019 war Dopheide Geschäftsführer der Handelsblatt Media Group.

FOTO: HANDELSBLATT MEDIA GROUP

Nachhaltiges Wirtschaften ist ökonomisch

sicherung, Wiesbaden, für ihre Werbekampagne mit dem Claim „Du bist nicht allein“ gefeiert, in der es um mehr Miteinander und weniger Egoismus in der Gesellschaft geht.

Es sind drei Beispiele für viele. Sie zeigen, die großen Themen der Zeit sind in einigen Führungsetagen von Unternehmen angekommen. Und offenbar handelt es sich nicht bloß um ein Surfen auf der Zeitgeistwelle. Dafür spricht auch manche Rede, die auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos im Januar gehalten wurde. Noch mehr aber die Mahnung Larry Finks ein paar Tage zuvor, der die Top-Manager aufgefordert hat, sich am Kampf gegen den Klimawandel zu beteiligen und für ein nachhaltiges Wirtschaften zu sorgen. Dazu zählt der Vorstandsvorsitzende der Fondsgesellschaft Blackrock in New York ausdrücklich auch die Arbeitsbedingungen und den Schutz der Konsumenten-Daten.

Finks Begründung dafür ist rein ökonomisch: Unternehmen, die sich diesen Anforderungen verschließen, könnten zwar heute noch Profite erzielen, auf Dauer aber nicht. Insbesondere der Klimawandel mache Vorhersagen über die längerfristige Wertentwicklung von Investitionen unmöglich und alle Einlagen unkalkulierbar. Blackrock habe deshalb damit begonnen, Investitionen zu beenden, die gegen das Prinzip der Nachhaltigkeit verstießen.

Darüber hinaus sei den Aktionären am besten gedient, wenn die Interessen aller Stakeholder – also neben den Shareholdern auch die Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter – befriedigt würden. Blackrock, das Anteile an fast allen deutschen DAX-Unternehmen besitzt, betreut global ein Vermögen im Wert von rund 7 Billionen Dollar und gilt als heimliche Weltmacht. Finks „Brief an die CEO“ ist auf der Website der Fondsgesellschaft nachzulesen.

Für Frank Dopheide mag der Aufruf Finks wie ein letzter Anstoß gewesen sein, eine Agentur neuen Typs zu gründen: Human Unlimited heißt das Start-up, das der frühere „Handelsblatt“-Manager Anfang Februar zusammen mit Gleichgesinnten ins Rennen geschickt hat. Erklärtes Ziel des Düsseldorfer Dienstleisters ist es, Unternehmen dabei zu