

# Vom Golden Circle zur Golden Ratio

Vor zehn Jahren veröffentlichte der Unternehmensberater Simon Sinek den Bestseller „Start With Why“, in dem er den Purpose als Antwort auf das „Warum“ präsentierte. Seither machen sich immer mehr Unternehmen auf die Suche nach ihrem übergeordneten Unternehmenszweck. Da der Golden Circle von Sinek zentrale Bestandteile des unternehmerischen Selbstverständnisses außer Acht lässt, wird im Folgenden mit der Golden Ratio eine Weiterentwicklung des Golden Circle vorgestellt

**Autor: Karsten Kilian**

**Im Jahr 2009 erschien das Buch „Start With Why“ von Simon Sinek. Heute, zehn Jahre später, steht die Antwort auf die Warum-Frage im Fokus der unternehmerischen Aufmerksamkeit. Der (höhere) Unternehmenszweck ist zum Top-Thema in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geworden. Im Kern geht es um die Daseinsberechtigung von Unternehmen, die über eine reine Gewinnorientierung hinausgeht. Vielfach ist von Sinnhaftigkeit und Sinnstiftung die Rede, insbesondere in Bezug auf Mitarbeiter und Kunden.**

Passend hierzu veröffentlichte die Beratungsfirma Globeone am 20. August 2019 die Purpose-Readiness-Studie, derzufolge Unternehmen „Purpose Ready“ sind, wenn ihr Purpose glaubhaft zu einer besseren Welt beiträgt. Das ist der Studie zufolge dann der Fall, wenn Unternehmen als ehrlich, authentisch, verantwortungsvoll, nachhaltig und zukunftsfähig wahrgenommen und mit möglichst wenigen negativen Assoziationen und Skandalen in Verbindung gebracht werden. Einen Tag zuvor hatten 181 CEOs des in den



USA beheimateten „Business Roundtable“ eine Erklärung zum „Purpose of a Corporation“ unterschrieben und veröffentlicht. Darin verpflichten sie sich, ihre Unternehmen nicht mehr nur zum Wohle der Anteilseigner, sondern zum Wohle aller Interessengruppen, insbesondere der Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften und Aktionäre, zu führen. Zeitgleich hat in Deutschland die von acht international tätigen Unternehmen gegründete

## Golden Circle

Der von Simon Sinek entwickelte Golden Circle lässt Unternehmen verstehen, warum sie tun, was sie tun. Das „Warum“ beschreibt ihren Zweck (Purpose), ihre Veranlassung (Cause) oder ihre Überzeugung (Belief) und beantwortet damit die Frage, warum das Unternehmen existiert, warum die Mitarbeiter jeden Morgen aufstehen und zur Arbeit gehen und warum das unternehmerische Handeln Dritte im positiven Sinne interessieren sollte. Demgegenüber macht das „Wie“ deutlich, wie das Warum erreicht werden kann, zum Beispiel durch ein differenzierendes Wertversprechen, einen proprietären Prozess und/oder ein Alleinstellungsmerkmal (USP). Das „Wie“ erklärt Sinek zufolge, weshalb ein Unternehmen anders und/oder besser ist. Das „Was“ schließlich beschreibt ganz profan, was ein Unternehmen tagtäglich tut, sprich: welche Produkte und/oder Dienstleistungen es anbietet.

Quelle: Sinek (2009), S. 37 ff.

FOTO: KARSTEN KILIAN, ORGANIGRAMME NACH VORLAGEN VON PROF. KARSTEN KILIAN

„Value Balancing Alliance“ ihre Arbeit aufgenommen. Ziel des Vereins ist es, einen standardisierten Ansatz zur Messung und Offenlegung der ökologischen, menschlichen, sozialen und finanziellen Wertbeiträge von Unternehmen für die Gesellschaft zu entwickeln.

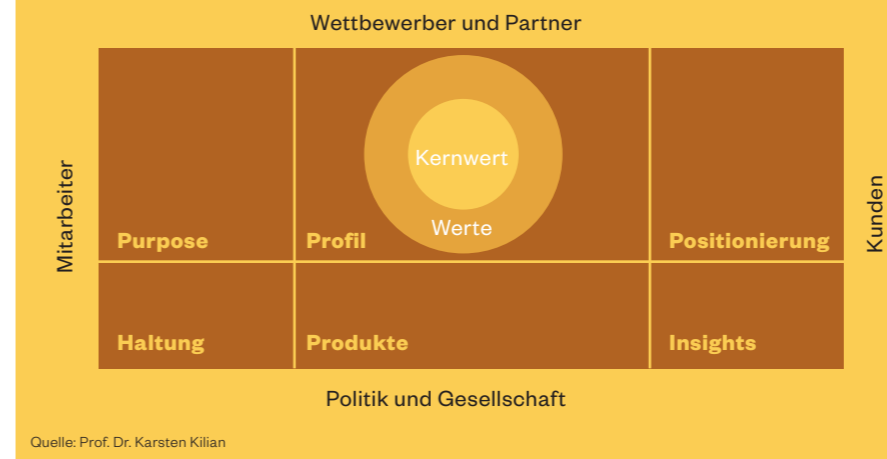
Unternehmensselbstverständnis zentrale Ansatzpunkte wie Profil, Produkt und Positionierung sowie flankierend Haltung und Insights. Den Rahmen bilden vor- und nachgelagert Mitarbeiter beziehungsweise Kunden sowie flankierend Partner und Wettbewerber sowie

Unser Autor  
Karsten Kilian



Prof. Dr. Karsten Kilian hat das Markenportal Markenlexikon.com gegründet. An der Hochschule Würzburg-Schweinfurt leitet er den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement  
[kilian@markenlexikon.com](mailto:kilian@markenlexikon.com)

## 1: Die Golden Ratio und ihr unternehmerisches Umfeld



Quelle: Prof. Dr. Karsten Kilian

Im Kern geht es in der Studie und in den beiden unternehmensübergreifenden Initiativen um die Frage nach dem Warum. Sinek hat das „Warum“ mit zahlreichen Begriffen umschrieben, insbesondere mit Purpose (Beweg-, Kauf- oder Existenzgrund), Ziel, Zweck, Antrieb, Überzeugung und Vision. Diese inkonsistente Umschreibung hat nicht selten zu Verwirrung geführt, da die meisten Unternehmen bereits klare Ziele und eine Vision haben. Aber haben sie damit auch automatisch einen Purpose?

Der von Sinek vorgestellte Golden Circle mit den drei Ebenen „Warum“, „Wie“ und „Was“ ist einerseits einfach und eingängig, andererseits fehlen ihm der nötige Tiefgang und die notwendige Trennschärfe, um in der Unternehmenspraxis als umfassender Ansatz Verwendung zu finden. Meist werden weitere Ansätze wie Mission, Vision und Leitbild parallel verwendet, was häufig zu Unstimmigkeiten führt und für Verwirrung sorgt.

Mein Ziel ist es deshalb, den Golden Circle zur Golden Ratio weiterzuentwickeln. Die Bezeichnung Ratio steht zugleich für Verhältnis(mäßigkeit) und für Vernunft und damit für die durch Denken bestimmte menschliche Fähigkeit zur ausgewogenen Erkenntnis.

Das Golden-Ratio-Raster integriert neben dem Purpose weitere für das Un-

ternehmen den Handlungsrahmen aushandeln, innerhalb dessen sich alle bewegen (sollten).

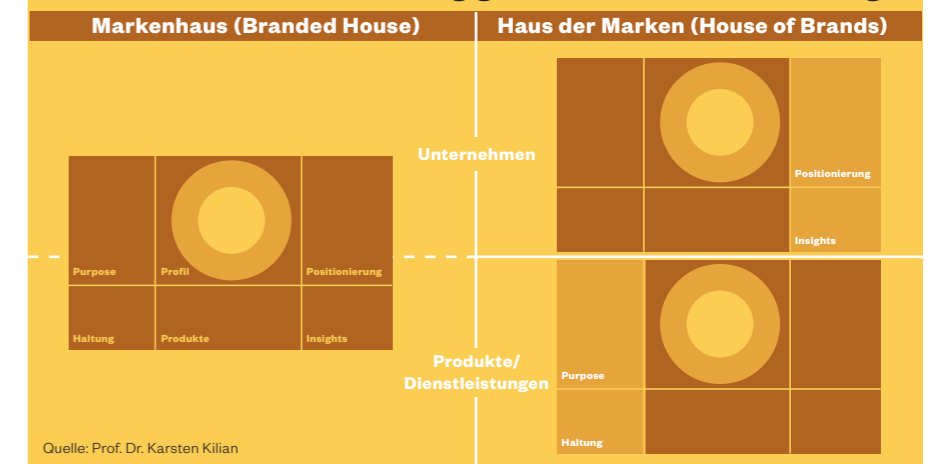
Während der Purpose das „Warum“ beantwortet, liefert das „Wie“, abweichend von Sinek, hier ein aus einem Markenkernwert und zwei bis vier Markenkernen bestehendes Profil; das Produkt, das Dienstleistungen aller Art einschließt, beschreibt das „Was“. Aus diesem Dreiklang ergibt sich die Positionierung am Markt. Sie beschreibt das Selbstverständnis des Unternehmens und setzt es in Relation zum Wettbewerb. Meist werden dazu zweidimensionale Ansätze verwendet, die die unterschied-

lichen Marken anhand von zwei bedeutsamen Aspekten grafisch darstellen und die Position zueinander visuell veranschaulichen. Daneben sind den Markenstrategen Al Ries und Michael Brandtner zufolge Positionierungen als Marktführer, Herausforderer, als von Experten präferierte Leistung, als Original oder Kategorie-Erfinder, als Spezialist, nächste Generation oder über eigenständige Markenelemente möglich.

Den vier P der Golden Ratio (Purpose, Profil, Produkte und Positionierung) liegt die Haltung des Unternehmens als gesellschaftlich relevanten Fragen auf der einen Seite und ein profundes Kundenverständnis in Form von Insights auf der anderen Seite zugrunde, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

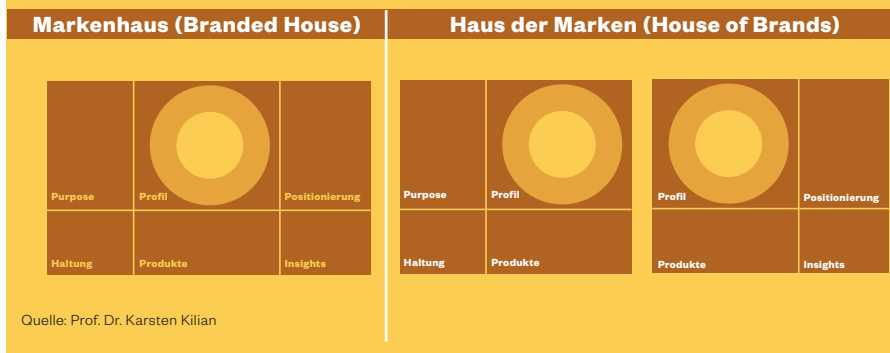
Die unternehmerische Haltung beschreibt die innere Grundeinstellung oder Geisteshaltung des Unternehmens, die das Selbstverständnis und den Weltbezug konkretisiert und damit das

## 2: Die Golden Ratio in Abhängigkeit von der Markenstrategie



Quelle: Prof. Dr. Karsten Kilian

### 3: Die drei typischen Ausgestaltungen der Golden Ratio



Denken und Handeln des Unternehmens prägt. Dazu zählt beispielsweise die Haltung zu Kinderarbeit, Klimaschutz und Diversität. Eng damit zusammen hängen die Insights. Sie beziehen sich auf ein umfassendes Kundenverständnis, insbesondere auf die aktuelle Entwicklung des Kundenverhaltens. Damit soll eine höhere Passgenauigkeit des eigenen Leistungsangebots erreicht und in der Folge der Absatz gesteigert werden, wobei ein höherer Nutzen für beide Seiten angestrebt wird.

Die konkrete Ausgestaltung der Golden Ratio hängt vor allem von der gewählten Markenarchitektur des Unternehmens ab. Bei einer reinen Unternehmens- beziehungsweise Dachmarkenstrategie, vom früheren Marketingprofessor David A. Aaker als „Branded House“ (Markenhaus) bezeichnet, ist meist nur ein Golden-Ratio-Raster notwendig, wohingegen

Unternehmen mit vielen eigenständigen Einzelmarken – dem sogenannten „House of Brands“ (Haus der Marken) – üblicherweise für das Unternehmen als Ganzes und für jedes Produkt beziehungsweise jede Dienstleistung ein eigenes Golden-Ratio-Raster erarbeiten sollten. Dadurch lassen sich unterschiedliche Positionierungen auf Basis differenzierter Customer Insights realisieren. Zugleich kommt es zu Redundanzen, wie Abbildung 2 deutlich macht.

Auf Unternehmensebene können beim Haus der Marken deshalb die Aspekte Positionierung und Insights ausgespart werden, die stattdessen auf der Leistungsebene ausgearbeitet werden. Auf der Leistungsebene wiederum kann auf die Ausformulierung des Purpose und der Haltung verzichtet werden, da beides bereits auf Unternehmensebene umfassend spezifiziert wurde und Unternehmen üblicherweise übergreifend einen Purpose verfolgen und eine für alle Marken des Unternehmens geltende Haltung einnehmen. Im Ergebnis lassen sich somit die meisten Markenarchitekturen anhand von drei unterschiedlich umfangreichen Golden-Ratio-Rastern darstellen, wie Abbildung 3 zeigt.

Die Golden Ratio erleichtert es Unternehmen mit unterschiedlichen Markenarchitekturen, ein oder mehrere für sie passgenaue Raster zu entwickeln, vorhandene Ansätze zu integrieren und für alle klar verständlich zu strukturieren. Im Ergebnis erhalten Unternehmen einen umfassenden, konsistenten Handlungsrahmen, der intern Orientierung gibt und extern für Attraktivität sorgt. Allen beteiligten und interessierten Personen und Personengruppen verdeutlicht die Golden Ratio, warum es das Unternehmen gibt und welchen Beitrag es mit seinen Produkten und Dienstleistungen für die Gesellschaft leistet. **II**

Ausgerechnet in der Kolumne zum Thema Haltung hat sich in der vergangenen Ausgabe ein Fehler eingeschlichen. Deshalb – und auch weil es so gut passt – präsentieren wir Ihnen hier die Kolumne einfach noch einmal

Markenlexikon  
Karsten Kilian



## Kilians Lexikon: Haltung

Viele Menschen haben eine Haltung, immer mehr Unternehmen auch. Abweichend von der Purpose als dem (höheren) Unternehmenszweck (vergleiche absatzwirtschaft 7/2019) geht es bei der Haltung eines Unternehmens um die innere Grundeinstellung, die das Selbstverständnis und den Weltbezug eines Unternehmens konkretisiert und damit das Denken und Handeln des Unternehmens prägt. Im Englischen ist auch von Attitude oder Position die Rede, im Deutschen von innerer Einstellung oder Gesinnung. Im Kern geht es darum, wertend zu agieren und reagieren. Die Einstellung eines Unternehmens seinen Interessengruppen (Stakeholdern) gegenüber ist dabei geprägt von Vorurteilen, Sympathie, Antipathie und dem eigenen Selbstwertgefühl der Manager und Mitarbeiter. Einstellungen führen zur Einschätzung von Personen(-gruppen), Situationen und Handlungsoptionen, mit denen sich das Unternehmen identifiziert oder von denen es sich distanziert. Die Gesinnung geht darüber hinaus und beschreibt die durch Werte und Moral begrenzte Grundhaltung und Denkweise eines Unternehmens, die den Urteilen, Aussagen, Handlungen und Zielsetzungen des Unternehmens zugrunde liegen. Oder wie es Claus Hipp ausdrückt: „Dafür stehe ich mit meinem Namen.“