

Grundlagen für die Entscheidung sein, sich in der Führung oder der Aufsicht zu engagieren. Abseits dessen ist der persönliche Gesellschaftsbeitrag der aktiven Familienmitglieder maßgeblich für die Ausgestaltung der eigenen Rolle beim werte-vollen Unternehmerintum. Hier sind mehr denn je echte wofür-getriebene Human Brands gefragt, die genau spüren und somit wissen, wofür sie antreten. Und damit alle Mitglieder der überschaubaren genauso wie der weiter verzweigten Eigentümerfamilie an einem Strang ziehen, ist der Gesellschaftsbeitrag nicht zuletzt eine wesentliche Leitplanke beim Ausgestalten der ebenso wofür-geprägten Inhaberstrategie, verschriftlicht in der Familienverfassung.

Der relevante und wirksame Gesellschaftsbeitrag muss wohlüberlegt sein. Er muss fundiert ausgearbeitet und als Teil der langfristigen Strategie festgeschrieben sein. Und er muss vorbildlich umgesetzt sein, den Mitarbeitenden so klar und deutlich wie motivierend und befähigend vermittelt werden. Darüber hinaus ist erfolgskritisch, dass alle Beteiligten immer wieder neu betroffen gemacht werden und sich herausgefordert fühlen. Idealerweise werden sie zu so kritischen wie konstruktiven Wofür-Botschaftern, die sich abseits formaler Information, Training und Coaching auch informell laufend weiter austauschen und gegenseitig bereichern. Einmal angefangen sollte das gelebte und erlebbar gemachte Wofür unaufhörlich fortgeführt werden. Nur dermaßen konsequent behandelt entfaltet es seine für alle Anspruchsgruppen so positive Wirkung. Und erst das verankert den Gesellschaftsbeitrag wirklich in der DNA des Unternehmens. Er wird zum Schutzschild und zum Werte- und Werttreiber in einer Zeit, in der es ziemlich brutal zugeht: Wer heute keinen klaren dienenden Grund dafür nennen kann, dass er am Markt ist, wird über kurz oder lang verschwinden.

Was man ganz bewusst nicht tut, ist genauso wichtig wie das, was man ganz bestimmt tut

Ist das Wofür formuliert, geht es erst richtig los: Was unternimmt die Firma ab jetzt ganz bewusst und geplant auf dieser Basis dafür, dass es anderen besser geht? In der Regel ist das eher weniger. Und vor allem:

Was tut sie dafür ganz bewusst nicht bzw. nicht mehr? Das ist eher mehr. Das Schöne: Solches Handeln stiftet nicht nur Sinn, sondern auch Freude, weil es für Klarheit, Entlastung und Gemeinschaft sorgt.

Zentrale Fragestellungen sind:

- Welche Ziele formulieren wir?
- Wie gehen wir auf dem Weg dorthin genau vor?
- Was tun wir dafür und was tun wir nicht?
- Was bezwecken wir damit?
- Wie messen wir, ob wir die Ziele erreichen?

Dieses Vorgehen sorgt dafür, dass die Gesamtheit der Beteiligten weniger tun muss, um mehr zu erreichen. Die Aktivitäten werden als leichter empfunden und bereiten fun@work. Und das bisherige Zahlen-Daten-Fakten-Getriebene wird aufgeladen mit dem als besonders gut empfundenen sinnvollen Wirken. Das zahlt sich nicht mehr vor allem in der Bilanz, bei Marktdurchdringung, Stückzahlen und Eigenkapitalquote aus, sondern immer mehr und ganz besonders bei den ebenso wichtigen Kennzahlen Begeisterung und Zuversicht sowie dem Gefühl, auf dem besten Weg zu sein.

Mit dem stimmig definierten und operationalisierten Wofür wird auch sichergestellt, dass ein Unternehmen nicht mehr bloß „Marke“ ist. Lange Jahre galt die Devise: „Was wir tun, ist unser Leben, und die starke Marke ist unsere Lebensversicherung!“ Das begehrenswert formulierte und an den Kontaktpunkten eingelöste Markenversprechen kreierte das profilierte Gesicht in der Menge und machte unverwechselbar und attraktiv. Und es sorgte mit dafür, dass die Preise stabil blieben. Marke sein allein springt inzwischen allerdings zu kurz in einer Zeit, in der alle davon reden, wenn sie eigentlich Werbung oder Kommunikation meinen; in der ein komplexer Markenbildungsprozess unter Umständen in einem einzigen Tag wie auch immer „abgeschlossen“ ist; in der die alles andere als einnehmende Wirkung sich auf Aushänge in den Konferenzräumen und Postings im Intranet beschränkt; in der im Feuilleton wie im Politikteil vieler Medien leichtfertig vom „Markenkern“ die Rede ist, wenn

man eigentlich sagen will, was eine Schlagersängerin, eine Partei oder ein Schauspieler so macht.

Nur „Marke“ sein genügt nicht länger, wenn alle behaupten, eine zu sein

Marke sein, vorgeblich oder tatsächlich, ist sexy geworden. Das macht es so beliebig und ehemals starke wahre Unternehmensmarken nicht mehr ausreichend unterscheidbar und anziehend. Genauso wenig genügen mehr die althergebrachten Marketingmaßnahmen, die irgendwie nebenher erledigten Social-Media-Aktivitäten und die einschlägigen karitativen Engagements zwischen lokalem Sportverein und Betriebs-Kita. Sie sind aller Ehren wert, allerdings wird so etwas heute als selbstverständlich vorausgesetzt – man tut es einfach und thematisiert es nicht in einem eigenen Kapitel auf der Website. Es geht um Substanzielleres, Breitenwirksames, Bedeutsames. Die Marke ist nicht mehr allein die Grundlage für all das. Heute umschließt der Gesellschaftsbeitrag die Marken-Persönlichkeit, reichert die Handlungsbasis des Unternehmens wirkungsvoll an und verleiht ihm so neuen nachhaltigen Schub.

Unsere Überzeugung: Die Notwendigkeit, das große Wofür zu finden und zu leben, wird bleiben. Deshalb sorgen zukunftsgewandte Unternehmen besser heute als morgen dafür, dass sie es haben und danach handeln. Viele sind dabei zunächst einmal versucht, ihre Anstrengungen auf den Bereich Klimawandel und CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Das liegt daran, dass „Nachhaltigkeit“ in aller Munde ist und der Begriff grundsätzlich auf Natur- und Umweltschutz reduziert wird. Der ist wichtig, keine Frage, aber nur ein Teil der notwendigen Aktivitäten. Wer sich näher mit der Thematik beschäftigt, wird viele weitere Facetten von Nachhaltigkeit erkennen: Neben der ökologischen Dimension (wie wir unsere Umwelt bewahren) hat sie eine soziale (wie wir leben wollen) und eine ökonomische Dimension (wie wir wirtschaften müssen).

Zu den ganz besonderen erneuerbaren Ressourcen gehören Werte, Verstand und Empathie

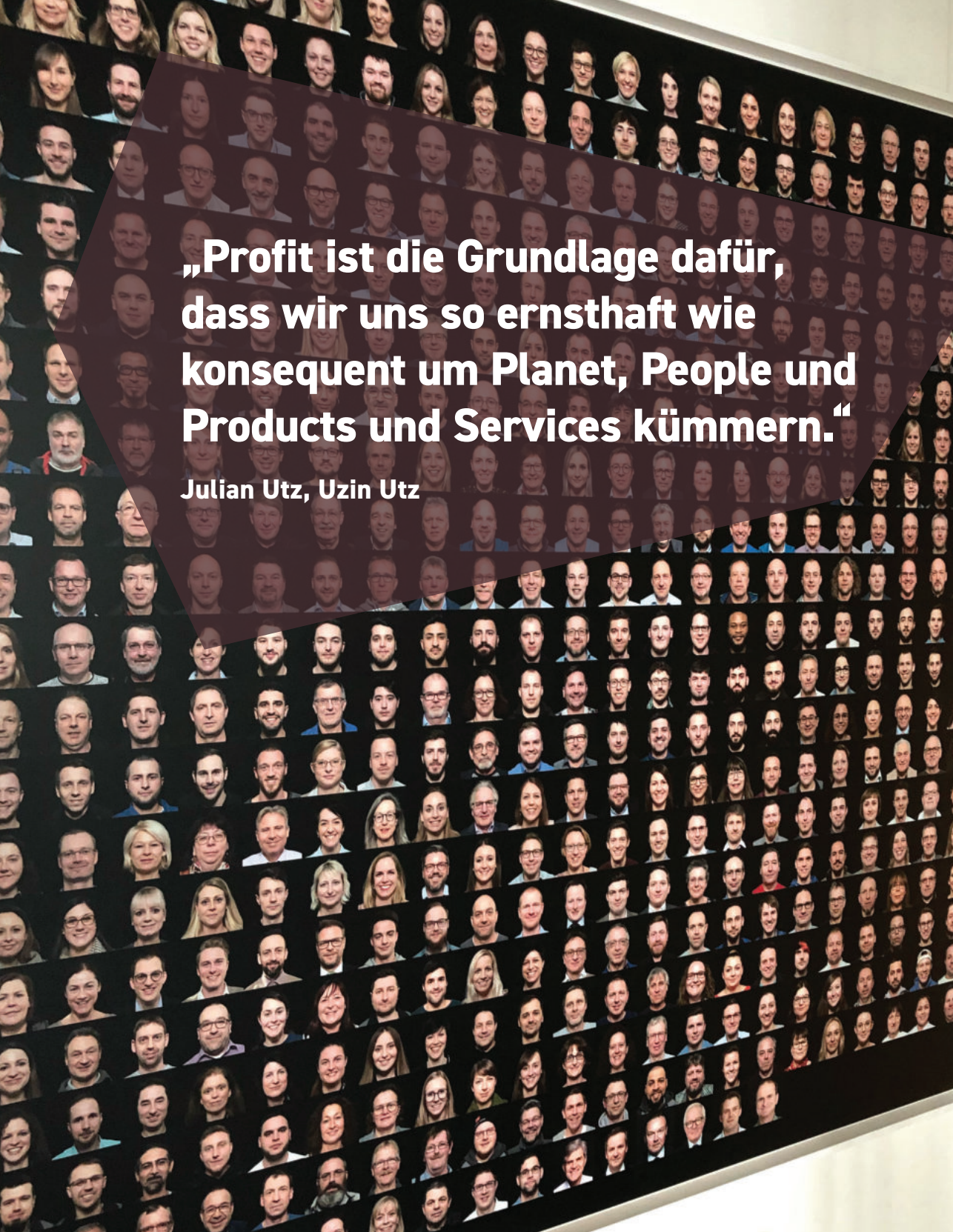
Der substanzielle Gesellschaftsbeitrag ist deutlich vielschichtiger als das Instrument Marke allein. Zu ihm gehören verstärkt werteorientiertes Denken und Handeln, Vorbildfunktion und Vorweggehen, Mitarbeitende und Soziales, Technologie und Innovation. Eindrucksvoll veranschaulichen das, worum es in der Gesamtheit geht, unter anderem

- der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR): die Beiträge des Unternehmens dazu, ethische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Belange zu erfüllen. Diese auf freiwilliger Basis über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehend
- die Zuspitzung der nicht-monetären Faktoren Environmental, Social und Governance (ESG – Umwelt, Soziales, Unternehmensführung), die im Rahmen des nachhaltigen Unternehmertums neben den wirtschaftlichen Faktoren berücksichtigt werden
- die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDG), die von der Bekämpfung des Hungers und der Ungleichheit in der Welt bis zu bezahlbaren sauberen Energien, dem Leben unter Wasser und dem verantwortlichen Ressourcenverbrauch reichen
- das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit „People, Planet, Profit“, dem zugrunde liegt, dass nachhaltige Entwicklung nur durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Verfolgen sozialer, umweltbezogener und wirtschaftlicher Ziele gestaltet werden kann
- die EU-Taxonomie, die definiert, unter welchen Umständen eine wirtschaftliche Investition als nachhaltig bezeichnet werden darf. Dafür muss sie nachweislich zu mindestens einem von sechs Umweltzielen (zum Beispiel Aufforstung, Herstellung kohlenstoffarmer Produkte und Stromerzeugung aus nachhaltigen Quellen) beitragen.

Schluss mit marktschreierischer Effekthascherei! Der Fokus liegt auf dem transparenten Tun

In der Summe gibt es viele (unserer Ansicht nach zu viele) Schaubilder, Modelle und parolenhafte Abkürzungen. Ganz zu schweigen von unendlich vielen Siegeln und Awards, mit denen man sich eine Zeit lang schmücken kann, ohne dass es groß negativ auffällt. Auf lange Sicht aber führt nur ein Weg zu dem Ziel, dass Unternehmen mit ihrem Gesellschaftsbeitrag so glaubwürdig wie substantiell vorankommen: der ernst gemeinte, tiefgreifende und mitunter auch anstrengende. Am Ende dieses Weges steht der Anfang des prosperierenden Miteinanders zum Wohle vieler.

So komplex das Thema anmuten mag: Das Feld lichtet sich schnell, wenn man beim Formulieren und Umsetzen das einsetzt, was einem keine Epoche, keine Mode und keine Strömung, einfach niemand nehmen kann: den gesunden Menschenverstand, gepaart mit tief empfundener Empathie. Auch das Mitgefühl ist schon immer da. Es muss nur neu und anders nutzbar gemacht werden. Auch dafür, sich bei seinem gesellschaftsbeitragenden Tun von nichts und niemandem bremsen und beirren zu lassen. Der fühlende Bauch weist dem wissenden Kopf den Weg.



**„Profit ist die Grundlage dafür,
dass wir uns so ernsthaft wie
konsequent um Planet, People und
Products und Services kümmern.“**

Julian Utz, Uzin Utz



„Es geht um Vertrauen und Wertschätzung. Wenn das passt, ist Leistung immer ihren Preis wert.“

Wilhelm Hoyer, Hoyer

„WELCHEN BEITRAG ZUR GESELLSCHAFT LEISTEN SIE MIT DER BABOR BEAUTY GROUP?“

Isabel Bonacker
Martin Grablowitz
Horst Robertz



[Live vor Ort](#)

Die nachhaltigste Kosmetikfabrik der Welt heißt „Babor Beauty Cluster“ und entsteht in Eschweiler. 60 Millionen Euro Investitionen, 300 Arbeitsplätze und die Benchmark in Sachen Ergonomie, Abläufe, Digitalisierung – und Nachhaltigkeit. Genau hier, weil a) am Stammsitz in Aachen zu wenig Platz ist, b) sie in der Region bleiben wollen, als Bekenntnis dazu und zum Produktionsstandort Deutschland und c) erst untersucht wurde, welche Location entfernungstechnisch für die meisten Mitarbeitenden die beste ist, und dann das Gelände hier gekauft. Genauer gesagt im Stadtteil Weisweiler, direkt neben einem Braunkohlekraftwerk. Was für ein augenmerkiger Gegensatz: Aus Weisweiler kommt bald auch die Energie von Babor, aber auf ganz andere Art und vor allem nachhaltig. Es sind zum Beispiel die Babor Men Instant Energy Ampoule Concentrates („für müde Männerhaut mit fehlender Ausstrahlung“), die ReVersive pro youth body cream für die Dame („ultrafeine Glow-Tech-Pigmente verleihen der Haut einen luxuriösen Schimmer“), die Doctor Babor Collagen Booster Cream („zur Korrektur von Falten und nachlassender Gewebefestigkeit“) für diejenigen, die mehr Ausstrahlung haben wollen. Im Grunde also für alle.

Als Cluster bezeichnet man eine als einheitliches Ganzes zu betrachtende Menge von Einzelteilchen. Bei der Babor Beauty Group zählen zu dieser ganzen Menge 70.000 Glasampullen mit hochkonzentrierten Inhaltsstoffen täglich, außerdem Cremetiegel sowie Flaschen und Tuben mit Pflegeprodukten für unterschiedlichste Hauttypen und Verwendungszwecke. 1955 hatte Dr. Michael Babor in seiner Kölner Küche das legendäre HY-Öl angerührt und als biomedizinische Kosmetik feilgeboten. „Da hat noch keiner an Bio gedacht“, sagt Isabel Bonacker. Sie ist erstens Mitinhaberin in dritter Generation, zweitens stellvertretende Beiratsvorsitzende und drittens Markenbotschafterin. Diese Aufgaben füllt sie so unmissverständlich überzeugend aus wie das hydrophyle Reinigungsöl die seine: Kombiniert mit dem hauseigenen Phytoactive-Kräuterextrakt sorgt es für die „Zwei-Phasen-Tiefenreinigung der Haut für Reinheit und Zartheit ganz ohne Spannungsgefühl“. Ihr Cousin Martin Grablowitz, Vorsitzender des Beirats, ergänzt hintergründig und pointiert: Babor sei nicht erst grüner geworden, als sie beide ans Ruder kamen, sondern „das ist schon immer so gewesen: Nachhaltigkeit ist verwurzelt in der DNA“.

Das HY-Öl aus Soja-, Sesam- und Erdnussölen sowie Extrakten aus Quillaja legte den Grundstein für heute 500 verschiedene Babor-Produkte in 60 Ländern. Diese sowie die Produktion für andere qualitätsbewusste Anbieter sorgen für gut 200 Millionen Euro Jahresumsatz, alles made in Germany. Die Ingredienzen sind im Grunde die gleichen wie damals: nachwachsende Rohstoffe, zu mehr als 80% natürlichen Ursprungs. Tierversuche hat man noch nie gemacht. Was zeichnet das unternehmerische, soziale, ökologische Denken und Handeln im Sinne des Gesellschaftsbeitrags außerdem aus? Jede kleine und große Aktivität muss schließlich als Einzelteilchen des stimmigen Ganzen mit dafür sorgen, dass nicht nur ein erstklassig nachhaltiger Beauty-Cluster entsteht, sondern auch das absolut greif- und fühlbare Wofür den Weg in die beste Zukunft weist. Einerseits in die Zukunft der Marke Babor, zu bekommen bei mehr als 100.000 anspruchsvollen Kosmetikerinnen, in den Flagship-Stores und gut geführten Spas und Wellnesszonen von Hotels; seit der Ära Bonacker und Grablowitz zudem