

DOMINIK VON AU · JON CHRISTOPH BERNDT

Gesellschaftsbeitrag

WIE UNTERNEHMEN MIT IHREM SPÜRBAREN
„WOFÜR“ MARKANT VORANKOMMEN

+ zahlreiche Deepdives
mit tatkräftigen Familien-
unternehmer:innen



Inhalt

Fundament	8
Der Gesellschaftsbeitrag als Teil der Unternehmens-DNA	
Change	17
Das „Wofür“ beerbt das „Warum“	
Charakter	36
Was den Gesellschaftsbeitrag auszeichnet	
Produkt	53
Dienende Bedeutsamkeit ist begehrt	
Werte	71
Haltung wahren und vermitteln	
Taten	88
Wirklich „woke“ denken und handeln	
Die Wofür-Formel	106
Wege zum Gesellschaftsbeitrag	
Wesentlichkeit	118
Sinnstiftend vorweggehen	
Leadership	135
Bewährte Skills neu anwenden	
Digital	152
Tech und KI wertvoll einsetzen	
NextGen	168
Verantwortung jetzt übergeben	
Champions	178
Gesellschaft besser machen, erfolgreich wirtschaften	
Literatur	185
Stichworte, Menschen, Unternehmen	187

Der Gesellschaftsbeitrag von ...

Wepa	27
Ritter	44
Baerlocher	62
Babor Beauty Group	80
Hoyer	97
Glatt	110
Jako	127
Uzin Utz	143
Heinz-Glas	160

Die Autoren diskutieren mit führenden Familienunternehmer:innen, wofür sie antreten und was ihren Gesellschaftsbeitrag auszeichnet.

(Und die Kamera haben sie auch gleich dabei.)

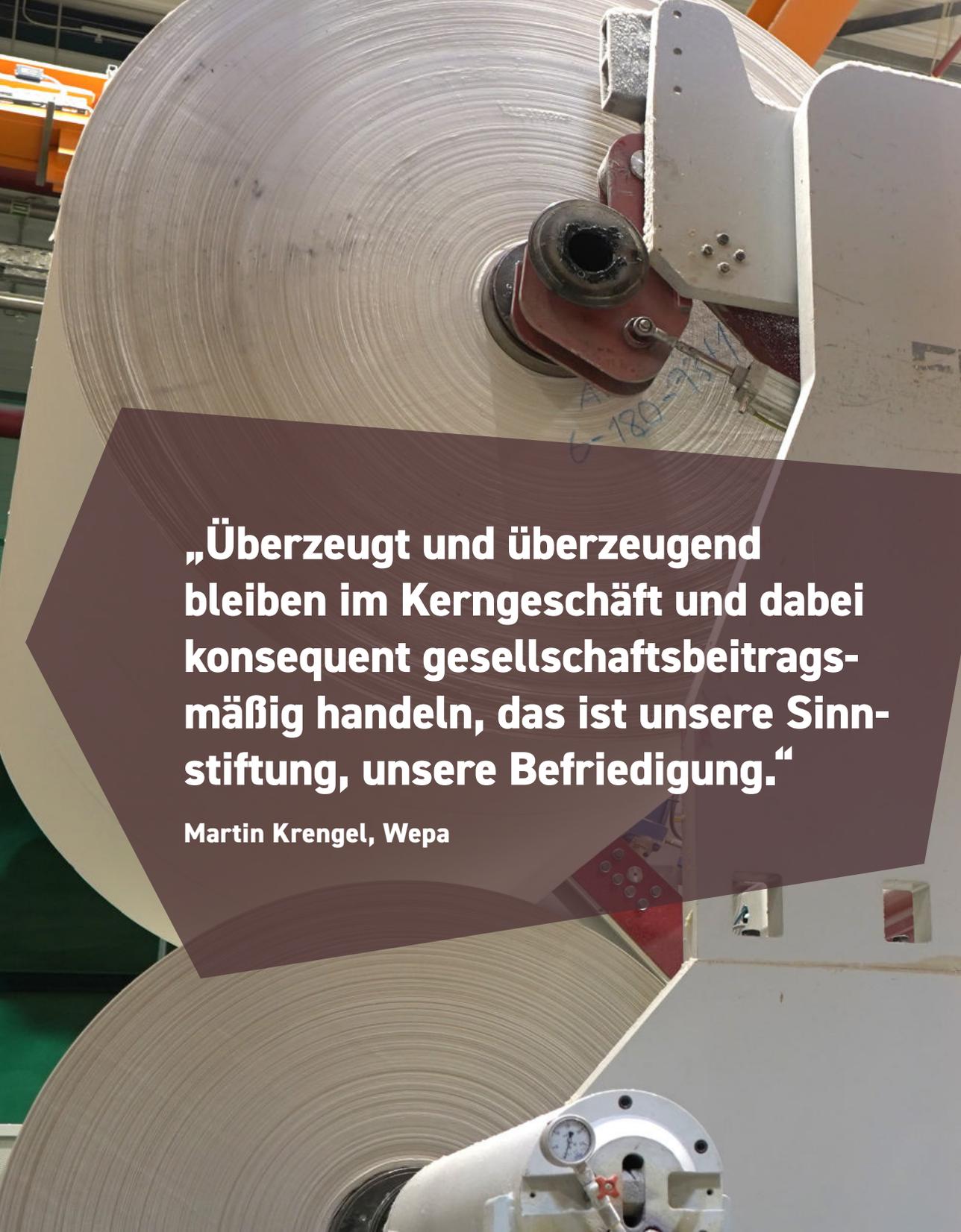
Dominik von Au ist Partner und Geschäftsführender Gesellschafter bei PETER MAY Family Business Consulting. Als Sparringspartner begleitet er Unternehmerfamilien insbesondere bei der Erstellung von Familienverfassungen, der Regelung der Nachfolge in Führung und Eigentum und strategischen Fragestellungen aus der Gesellschafterperspektive. Er ist zertifizierter Family Officer und Testamentsvollstrecker sowie Mitglied diverser Aufsichts- und Beiräte. Darüber hinaus wirkt er in bedeutenden Initiativen mit, zum Beispiel im Präsidium der Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen. Das Manager Magazin bezeichnet Dominik von Au als „Topberater der Nachfolgeneration in unserem Land“.



WOW

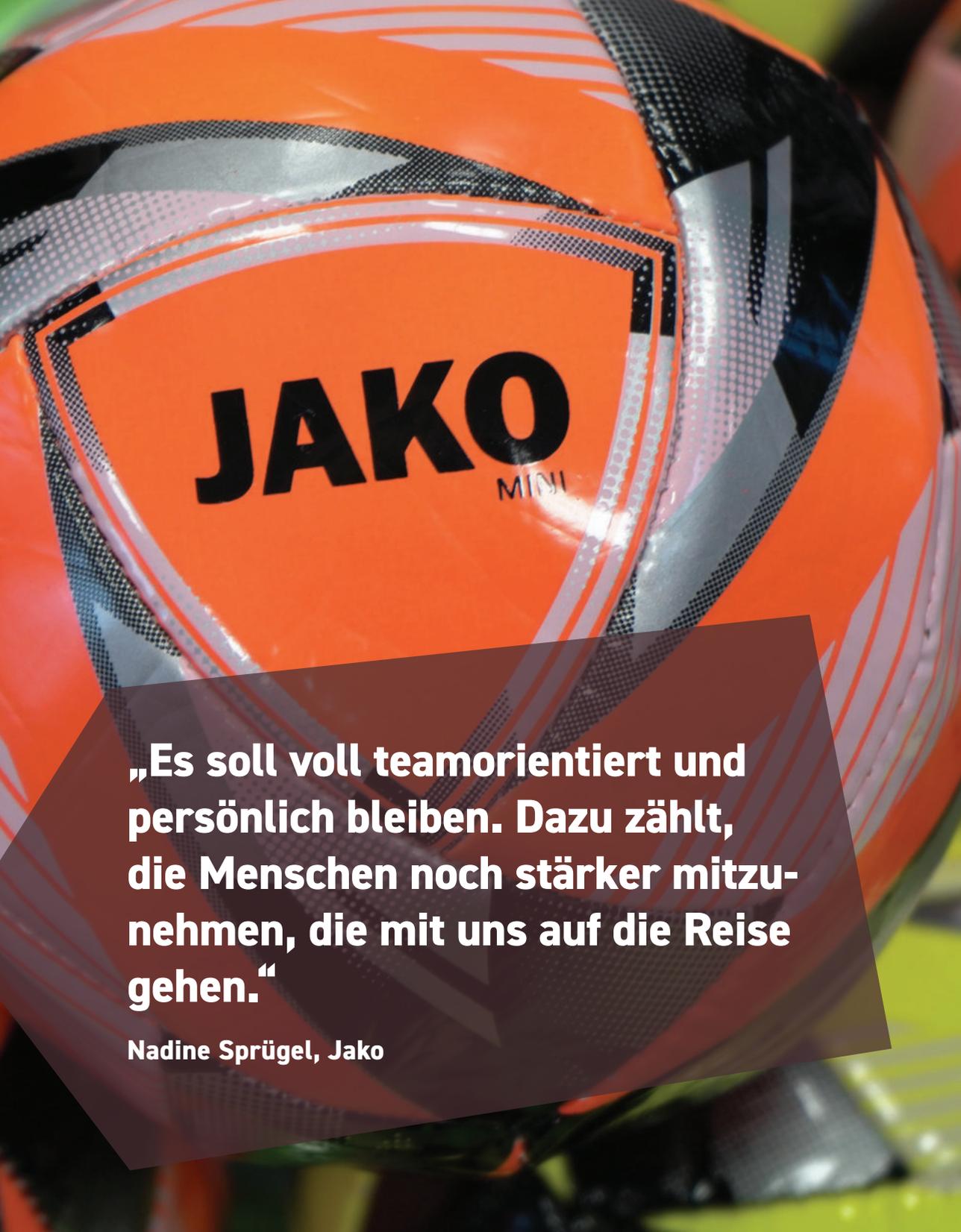
Der Marken-Politologe Jon Christoph Berndt ist Spezialist für Profilierung, Relevanz und Vermarktungserfolg. Mit der Brandamazing Managementberatung in München begleitet er Unternehmen und Menschen dabei, ihren Marken-Erfolg planbar zu machen – vor allem mit ihrem klar definierten, gelebten und erlebbaren Gesellschaftsbeitrag. So werden sie future-ready. Jon Christoph Berndt ist gefragter Experte in den Medien und Autor zahlreicher Debattenbücher. Er coacht Executives auf ihrem Weg zur Human Brand, trainiert die Mitarbeitenden und hält international Keynote-Vorträge. Dabei ist ihm, bei aller fachlichen Substanz, Humor besonders wichtig: Wer lacht, lernt.





**„Überzeugt und überzeugend
bleiben im Kerngeschäft und dabei
konsequent gesellschaftsbeitrags-
mäßig handeln, das ist unsere Sinn-
stiftung, unsere Befriedigung.“**

Martin Krengel, Wepa

A close-up photograph of a soccer ball, primarily orange with black and grey textured panels. The word "JAKO" is printed in large, bold, black capital letters on an orange panel. Below it, the word "MINI" is printed in smaller, black capital letters. The ball is the central focus, with a dark, semi-transparent text box overlaid on the lower half.

JAKO
MINI

„Es soll voll teamorientiert und persönlich bleiben. Dazu zählt, die Menschen noch stärker mitzunehmen, die mit uns auf die Reise gehen.“

Nadine Sprügel, Jako



CHANGE

Das „Wofür“ beerbt das „Warum“

- Frag immer erst, wofür: Der Fokus geht weg vom „Ich und wir“, hin zum „Du und ihr“. So herum entsteht dienlicher Mehrwert für alle.
- In einer Zeit, in der alle „Marke“ sind, braucht es das entscheidende Add-on: Es macht Nachhaltigkeit erst gestaltbar und sichert den Vorsprung.
- Die neu gelebte Empathie stellt zusammen mit dem rationalen Handeln sicher, dass ein Unternehmen bedeutsam ist und sein Wofür ganzheitlich erlebt wird.

„Wer ein Warum zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie“, sagt Nietzsche. Bekannt ist dieses „Warum“ durch den „Golden Circle“ von Simon Sinek: das „Why“ im Zentrum, das „How“ und das „What“ in den Ringen drumherum. Das Herausarbeiten des Warum war und ist tatsächlich ein wichtiger Schritt auf dem Weg, sich über den vor allem wirtschaftlichen Antrieb für unternehmerisches Handeln klarer zu werden. Allerdings reicht mit dem Ende des „Schneller!-Höher!-Weiter!“-Zeitalters – von etwa den Siebziger- bis zu den mittleren Zehnerjahren – der Anspruch des Profit-Maximierens als alleinige Legitimation unternehmerischer Existenz nicht länger aus: Das Why ist absenderzentriert. Es geht dabei in erster Linie um das „Ich und wir“, was heute seltsam egoistisch und aus der Zeit gefallen erscheint.

Wir gehen den logischen Schritt weiter: Das „Warum“ ist nur ein Baustein. Es geht jetzt mehr als jemals zuvor um das, was größer ist und höher steht, dienend ist und damit empfängerfokussiert: Erst kommt das „Du und ihr“, dann das „Ich und wir“. Das ist zeitgemäß und zukunftsweisend. Wir sagen: Wer sein „Wofür“ gefunden hat, muss das „Wie“ nicht – wie bei Nietzsche – nur ertragen, sondern kann es ebenfalls gestalten. Der Gesellschaftsbeitrag verkörpert dieses Wofür: Erst kommen die anderen, diejenigen im Unternehmen genauso wie die außen herum. Was kann, ja muss für sie getan werden? Schließlich wollen die Verantwortlichen, dass sie nicht nur für, sondern mit ihnen arbeiten; dass sie auf die Firma aufmerksam werden, sich gezielt hier bewerben, kaufen und Aufträge erteilen, gut über sie reden, sie empfehlen und gerne wiederkommen. Wenn das spürbar geleistet wird, geht es den Absendern, den Inhaberinnen und führend Verantwortlichen ebenfalls gut. In vielerlei Hinsicht – ideell, unternehmerisch, emotional, finanziell ... Und sie gehen zu Recht besonders zuversichtlich in das kollektive Morgen. Wer dagegen weiterhin warum-zentriert ist, kann sich da nicht so sicher sein.

Sein Wofür zu entdecken, setzt die Kraft frei für die Gestaltung der prosperierenden Zukunft

Mit unserer Überzeugung sind wir nicht die Ersten: Mark Twain, der geistige Vater von Tom Sawyer und Huckleberry Finn, ist unser

Vorweggeher: „Die zwei wichtigsten Tage deines Lebens sind der Tag, an dem du geboren bist, und der Tag, an dem du entdeckst, wofür.“ Es gibt diese Menschen, bei denen wir sicher sind, dass sie diesen zweiten Tag schon in jüngeren Jahren erlebten: Martin Luther King, Desmond Tutu, Mutter Teresa, Jane Goodall, Greta Thunberg... Sie alle und zahlreiche andere sind zeit ihres Lebens ganz bei sich, brennen für ihre Aufgaben und lassen nicht locker. Damit setzen sie große Bewegungen, sogar gesellschaftliche Umbrüche in Gang. Im Wirtschaftskontext gibt es solche Persönlichkeiten auch – im Kleinen wie im Großen, im Regionalen wie im Globalen.

Firmen, die vorne bleiben wollen, und genauso die vor und hinter ihnen stehenden Menschen sollten ihr Wofür jetzt entdecken. Damit sie Sinnstiftendes, Erfüllendes gestalten können und weiterhin kraftvoll am Markt sein werden. Die strategischen Dimensionen dabei sind:

- Berechtigung: Wofür gibt es uns?
- Antrieb: Wofür tun wir, was wir tun?
- Relevanz: Was haben die Menschen davon?
- Mission: Wie schaffen wir das?
- Einzigartigkeit: Was würde ohne uns fehlen?

Sind die schlüssigen, sofort einleuchtenden Antworten formuliert und von allen verinnerlicht und handeln alle konsequent danach, gewinnen alle.

Das Wofür gibt in unserer Zeit voller Unsicherheiten und Möglichkeiten die klare Orientierung

Gerade vor dem Hintergrund des derzeitigen Generationswechsels in vielen Familienunternehmen ist die Frage nach dem Wofür essenziell: Es genügt nicht länger, in die Unternehmerfamilie hineingeboren zu sein, um als Nachfolgerin oder Nachfolger im Management oder im Kontrollgremium ganz automatisch Erfolg zu haben. Vielmehr sollte der vor allem im Sinne der NextGen und ihrer veränderten Aufgaben und Verantwortung definierte und gelebte Gesellschaftsbeitrag eine der

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

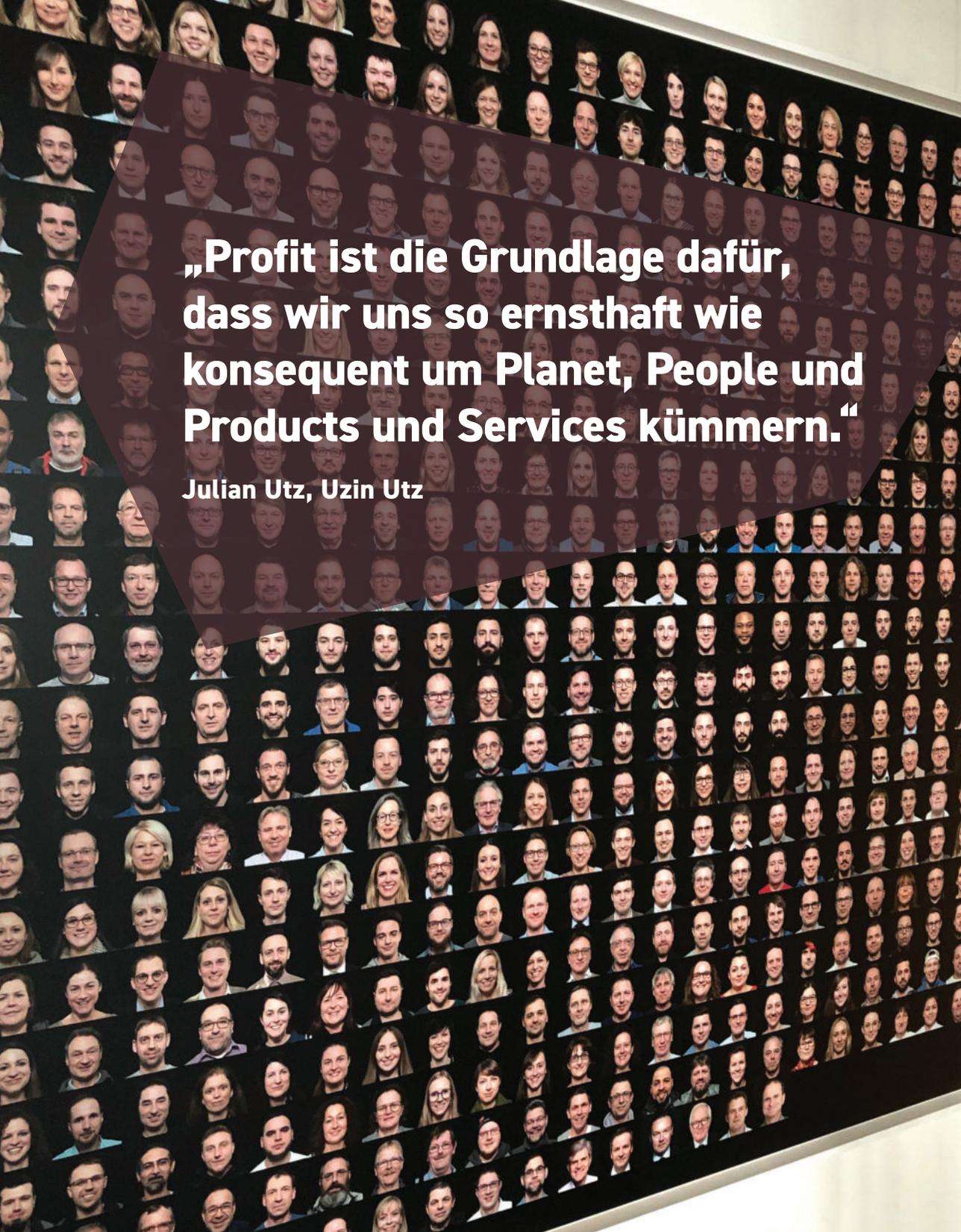
Der substanzielle Gesellschaftsbeitrag ist deutlich vielschichtiger als das Instrument Marke allein. Zu ihm gehören verstärkt werteorientiertes Denken und Handeln, Vorbildfunktion und Vorweggehen, Mitarbeitende und Soziales, Technologie und Innovation. Eindrucksvoll veranschaulichen das, worum es in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

online. „Die Konkurrenz hat sich ins Fäustchen gelacht und gedacht, wir würden dann viele Kosmetikerinnen verlieren“, sagt Isabel Bonacker, „aber wir haben das ganz offen und partnerschaftlich gemacht, die Kanäle miteinander vernetzt, auch mit Gutscheinen im Webshop zum Einlösen bei der Kosmetikerin vor Ort.“

Die clevere und smarte Verknüpfung vom althergebrachten B-to-B mit dem neuen B-to-C hat auch was Nachhaltiges, in diesem Fall die gut gepflegte Geschäftsbeziehung zur Kosmetikerin als weiterhin so überzeugter wie überzeugender Am-Behandlungsstuhl-Empfeherin. Und die beste wofür-getriebene Zukunft gehört andererseits der Fertigung von Premium-Private-Label-Produkten sowie für Handelsmarken solcher Drogerie- und Supermärkte, die auf das Wert legen, worauf man hier Wert legt. Das tun immer mehr.

Der Sustainability-Report, Hashtag #baborlovesourplanet, deckt die zentralen Faktoren eines ausschlaggebenden Wofürs ab. Neben dem nachhaltigen Wirtschaften sind das hier Empowerment, das Unternehmen und die Produkte sowieso und, so groß muss gedacht und gemacht werden, die Gesellschaft an sich. Von der Welt verspricht man sich immer mehr Meinungsmittler und Markenbotschafterinnen, Mitarbeitende und Ingredienzen für immer mehr Produkte, da muss man ihr auch immer mehr zurückgeben. Bei Babor ist es vor allem dieses so stark schwingende und impulsiv erlebbare Voneinander, Miteinander und Füreinander. „Als Familienunternehmen in dritter Generation legen wir Wert auf gegenseitiges Vertrauen, Gleichberechtigung, Team-Spirit und gelebte Familienfreundlichkeit. Individueller Entwicklungsspielraum und Förderung sind für uns Selbstverständlichkeiten, die von Herzen kommen.“ So emotional wie fast schon selbstlos definieren sie den Wert „Eine Familie für alle“ der Babor Beauty Group. Die anderen Werte sind „Excellence und Care“ (wo die Faktoren Wissenschaft, Präzision und, nach mehr als 65 Jahren, Startup-Mentalität besonders ins Auge fallen) sowie „Innovationsführer“ (neben den Treibern Technologie und Netzwerk auch dadurch, dass sie seit 2020 CO₂-neutral sind).

Mit der „Green Agenda“ haben sie sich zu 50% weniger CO₂-Ausstoß verpflichtet. Unabhängig davon kompensieren sie mit Climate Partner in München; fühlen sich dort ernsthaft verpartnert, was den so sensibel anzupackenden kritikresistenten Ausgleich angeht. Dafür ausgewählte Waldprojekte machen bei Babor doppelt Sinn, wo der unternehmerische Erfolg vor allem auf naturbelassenen pflanzlichen Extrakten gründet. Die größte Herausforderung, sagt der Cousin, war festzustellen, wie viel CO₂ sie insgesamt überhaupt ausstoßen. Dazu zählt, wie die Mitarbeitenden zur Arbeit kommen: „Wir messen, wie oft die Schranke zum Parkplatz auf- und zugeht, dann wissen wir, wie viele mit dem Auto fahren.“ Und einbezogen werden müssen zum Beispiel auch die Lieferanten, die die Kunststoffflaschen herstellen. Das alles nicht on top, sondern als wesentlicher Teil des Tagesgeschäfts. Mit Horst Robertz gibt es dafür einen unter drei Geschäftsführern, der nicht nur die Supply-Chain verantwortet, sondern auch die Nachhaltigkeitsaktivitäten in ökologischer Hinsicht. Sein Projekt der Projekte für jederzeit 100% Stringenz, Konstanz und Transparenz ist das selbst entwickelte CO₂-Dashboard: aufgesetzt mit „intrinsisch motivierten Kolleginnen gezielt aus der zweiten und dritten Reihe“, um die Ziele der unternehmenseigenen Green Agenda zu erreichen.

„Ask for more.“ Mit Punkt und nicht mit Ausrufezeichen. Mit diesem aus der Reserve lockenden Slogan meinen sie nicht unbedingt more Produkte und more Milliliter Inhalt, sondern vor allem more Selbstvertrauen, more Stärke und more Anspruch an sich selbst und das gut geführte Leben. Strahlende Schönheit und kraftspendendes Wohlergehen mit der in jeder Hinsicht guten „Präzisionskosmetik“ sollen eine Basis dafür sein. Es geht darum, „die beste Version seiner selbst“ zu sein, als Frau und immer more auch als Mann – durch instantly energetisierte fitte Männerhaut mit maximaler Ausstrahlung. „Beim Großvater ging's um Schönheit, beim Vater um Wellness, jetzt geht's um Selbstbewusstsein“, sagt Martin Grablowitz. Wer so trendgemäß und dabei so laut und auch herausfordernd auftritt wie Babor, muss sich auch immer more fragen lassen, wie man in einer stets transparenteren, kritischeren

und dialogischeren Welt den hohen Ansprüchen an sich selbst gerecht wird; mit dem meilensteinigen Beauty-Cluster genauso wie im Stillen, mit den ganzen Einzelteilchen des stimmigen Gesellschaftsbeitrags.

Dafür sind die übernächsten Erben des Visionärs, der dem Pflegeöl-Erfinder Dr. Babor schon recht früh die Firma abkaufte, mehr als offen. Sie fragen sich auch laufend selbst nach ihrem More – gemeinsam mit den Geschäftsführern, wie sie die Mission noch beitragender gestalten können. Zu ihren Beiträgen gehören allerbest geschulte Kosmetik-Unternehmerinnen sowie Aus- und Weiterbildungsprogramme bei Babor genauso wie das Coaching durch die Inhaberin persönlich für weibliche Nachwuchs-Führungskräfte anderer Firmen in anderen Branchen. Im eigenen Unternehmen ist bereits jede zweite Führungskraft weiblich. Und ein Stipendium ermöglicht Persönlichkeiten wie der jungen Kosmetik-Schülerin in Südafrika, nicht nur aus sich selbst ihre beste Version zu machen, sondern ganz unternehmerisch auch aus Kunden und Mitmenschen: Empowered women empower women. So einfach, nachvollziehbar und beispielhaft vorangehend – ein weiteres Einzelteilchen.

Die Mission hat's in sich: „We believe in sustainable business practices ... As a leading skincare company, we are committed to making this world a more beautiful place.“ Drunter machen sie es nicht, mit mindestens so vielen Aktionen, Aktivitäten und Geschichten für nachhaltiges Wirtschaften und Empowering, für Unternehmen, Produkte und Gesellschaft wie die Anzahl minütlich produzierter Ampullen mit dem Wirkstoff-Fluid. Sie haben viel weniger gut zu machen als andere Unternehmen, nutzen schon lange ausschließlich Ökostrom und nicht den aus der Braunkohle, arbeiten seit Jahren im markanten „The Curve“, dem stylischen Monolithen im gesichtslosen Pharmakologie-, Fahrzeugtechnik-, Autowaschanlagen-Revier des ansonsten so erlebenswerten Bad Aachen: gebaut nach KFW55, mit der Geothermie auch für die Klimaanlage und der kurvigen Fassade.

Hier messen sie, was trotz alledem verbraucht wird. Sie wollen all das genau wissen, was früher nebensächlich war und heute so hauptsächlich ist, und pflegen die Ergebnisse laufend ein ins Dashboard, um substantiell voranzukommen. Horst Robertz sieht in Echtzeit, wie viel die ganze Firma ausstößt, und kann bei Abweichungen und Optimierungspotenzialen sofort steuernd eingreifen. Alles nach anerkanntem Standard und ausgezeichnet mit dem Responsible-Care-Preis des Verbands der Chemischen Industrie in der Kategorie Nachhaltigkeit. Jetzt überlegen sie, wie sie das Tool anderen Firmen zugänglich machen können: Sharing statt Besitzzing, das ist auch ein Gesellschaftsbeitrags-Einzelteilchen.

Wegweiser bei der ökologischen Nachhaltigkeit ist die Green Agenda: bis 2025 30% weniger fabrikneues Plastik verwenden, 50% weniger CO₂ ausstoßen, nachhaltigere Ingredienzen, 100.000 Quadratmeter Babor-Wald in der Eifel, 400.000 Bienen und die Plantage mit den Elsbeer-Blüten zum Bestäuben direkt vor der Bienenstocktür... Hier geht es nicht länger nur um den CO₂-, sondern um den gesamten ökologischen Fußabdruck, der zum Beispiel auch die Überdüngung und Versauerung der Meere als Parameter erfasst. Die Fünf-Jahres-Roadmap gibt die Sicherheit, dass der dafür eingeschlagene Weg der richtige ist. Allen Mitarbeitenden genauso wie den Inhabern, die ganz oben im The Curve vor dem Schulungszentrum mit den schneeweißledernen Behandlungsstühlen, die riesengroße Wand mit den vielen Produkten im Rücken, erzählen, dass sie sich vor Begeisterung für Firma und Gesellschaftsbeitrag mindestens zweiwöchentlich mit den Geschäftsführern zusammensetzen. Um das Erbe prägend zu erhalten und vor allem zu gestalten, mit dem Ausblick auf die nachhaltigste Kosmetikfabrik der Welt, für 700 plus x Arbeitsplätze auf dem Planeten, den sie lieben, und die vierte Inhabergeneration, die demnächst an Bord kommen kann, aber alles andere als muss. Aktiver können inhabende Beiräte gar nicht sein, und wenn es Jubilare zu feiern gilt, bekommt jeder ein persönliches Gedicht.

„Als wir beide angefangen haben, hieß die Personalabteilung noch ‚Personalverwaltung‘“, sagt Isabel Bonacker, „dann ziemlich schnell nicht mehr.“ Zeichen setzen, vor allem, was die Menschen auszeichnet, das Wertvollste der zukunftsreichen Unternehmung. Man kann sie nicht verwalten und muss ihr Vorankommen mitgestalten. Dafür gibt es agile, sich selbst verwaltende Teams aus Labor, Marketing, Einkauf, Produktion, Packmittelmanagement, Vertrieb; von extern gut begleitet, weil so etwas erst mal nicht automatisch was für jeden ist. Mit den Abteilungsleitern sprechen sie regelmäßig, ausführlich und ohne die Geschäftsführung und kriegen so „ein Gefühl, was das Beste für Babor ist und nicht für uns Inhaber“. Und die Innovation-Manager zetteln Neues an, gemäß dem Startup-Baustein aus der Wertewelt. Da geht es um gewagtes und innovatives Andersmachen, vor allem auch um Freiraum für sportliche Pitches untereinander.

Wenn in Weisweiler der Beauty-Cluster steht und produziert, wird hier KFW40 Standard sein. „Das kostet drei Millionen Euro mehr als KFW55“, sagt Horst Robertz, „und die Inhaber haben sofort ja gesagt.“ Das Kohlekraftwerk wird dann noch produzieren, 2030 ist Schluss. Dann wird Babor schon auf dem Weg zum nächsten Ziel sein: von der nachhaltigsten Kosmetikfabrik zur nachhaltigsten Kosmetikfirma der Welt. All-in also und viel zu tun für den nächsten Release des CO₂-Dashboards. Martin Grablowitz sagt: „Der nächste Standard wird sein, dass wir nicht nur CO₂-neutral, sondern umweltneutral sind.“ Sie zielen darauf, den Abdruck der gesamten Firma neutral und sogar positiv zu stellen. Um der gesellschaftsbeitragenden Sache willen, sagt Isabel Bonacker, „und weil die Kundinnen immer sensibler werden. Deshalb erzählen wir auch gerne von unseren Initiativen“. Das darf ja sein – das kraftvolle Wofür nutzt einfach allen.



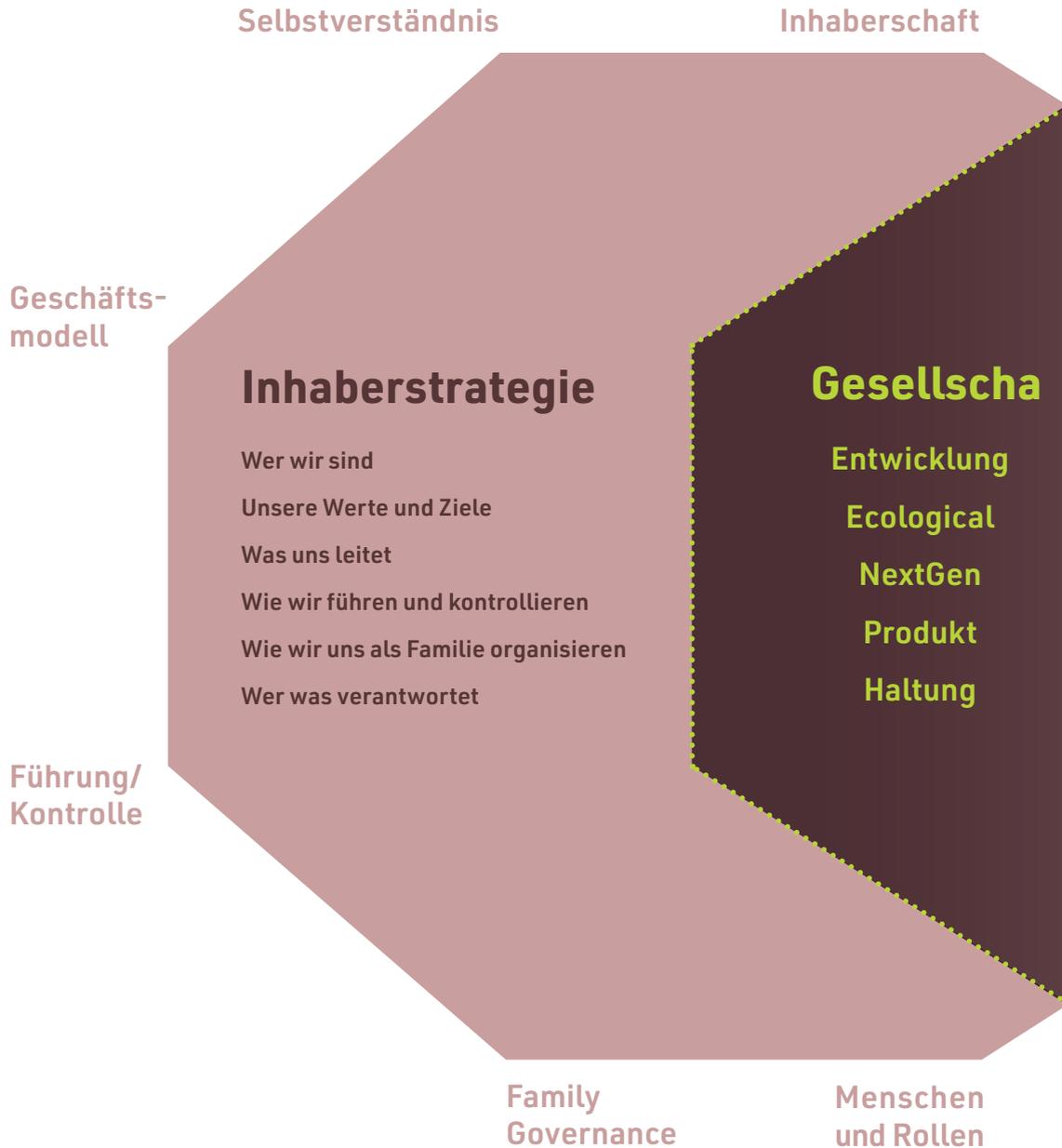
HOYER

**„Bei allem Wachstum bleiben wir
der überall persönlich ansprechbare
Partner. Auch dieser Gesellschafts-
beitrag wird immer wichtiger.“**

Thomas Hoyer, Hoyer

Die Wofür-Formel

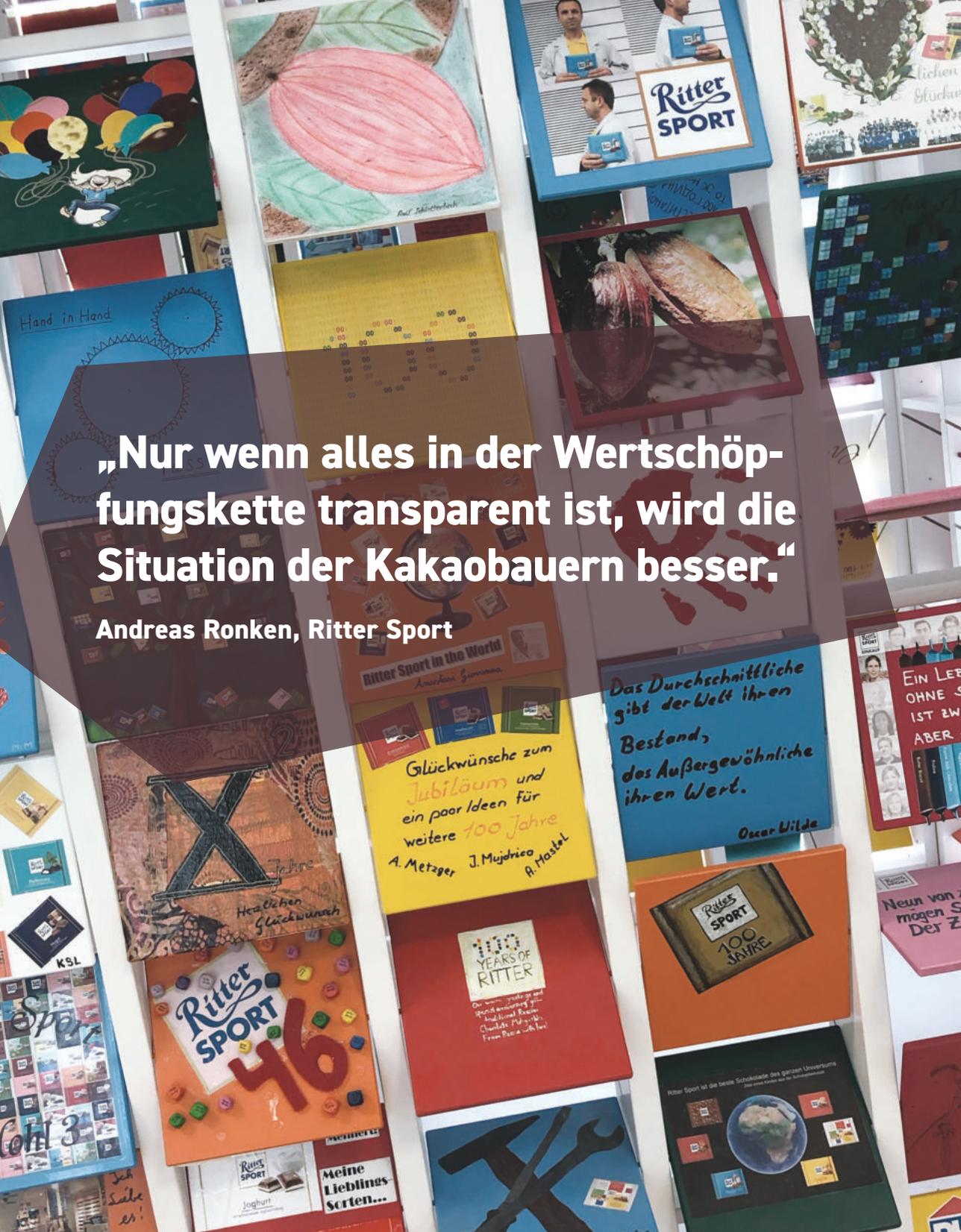
Wege zum Gesellschaftsbeitrag

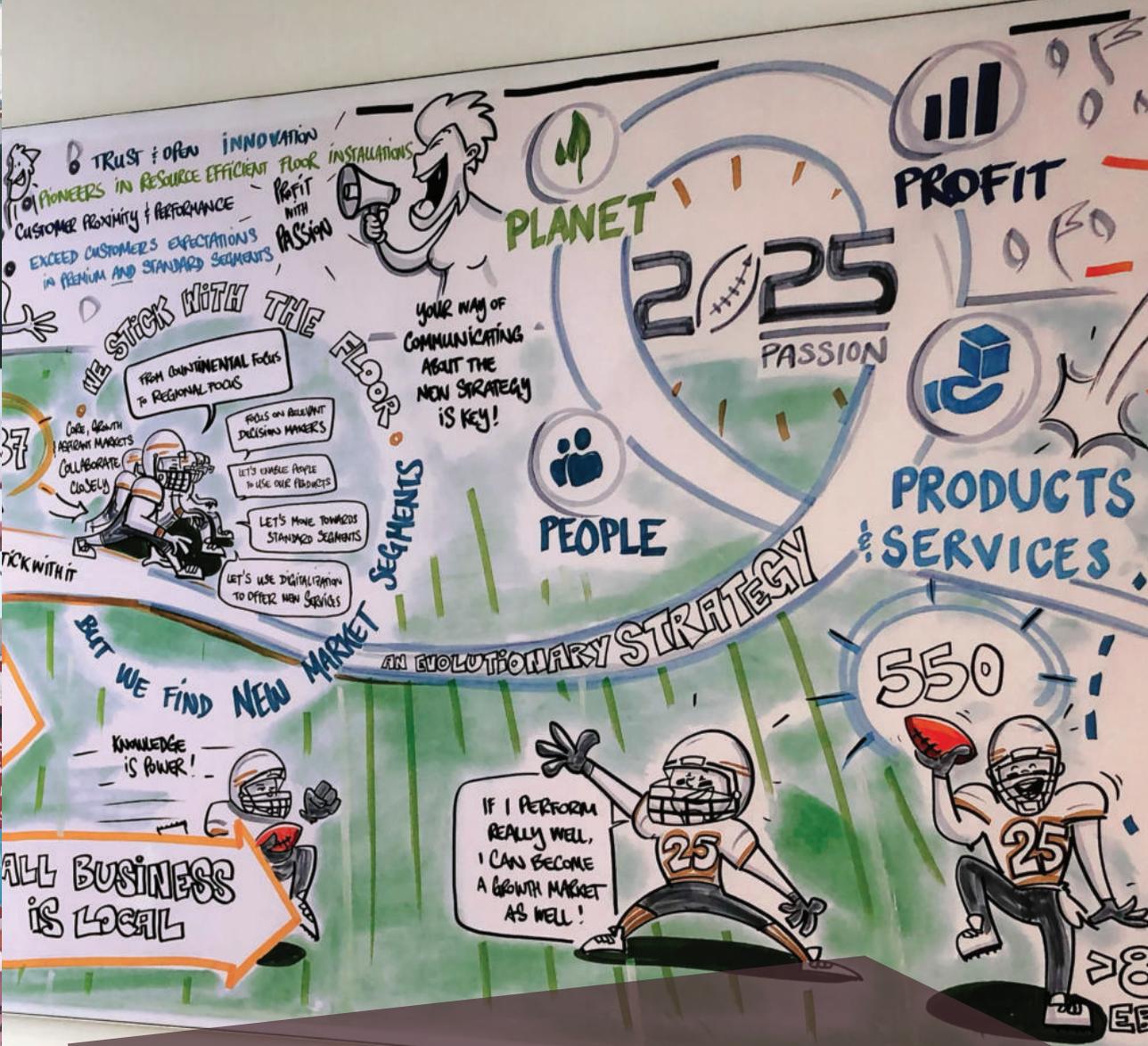




„Nur wenn alles in der Wertschöpfungskette transparent ist, wird die Situation der Kakaobauern besser.“

Andreas Ronken, Ritter Sport





„Nur wer nachhaltig und ethisch handelt, ist auch dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich.“

Julian Utz, Uzin Utz



LEADERSHIP

Bewährte Skills neu anwenden

- Empathie als herausragende Ausprägung von Intelligenz ist eine der wichtigsten Führungsqualitäten des 21. Jahrhunderts.
- Wer sich einfühlen kann und anderen kollaborierend zuhört, schafft die Voraussetzung für Lösungen auf Augenhöhe, die beiden Seiten dienen.
- Erst du und ihr, dann ich und wir: Entsprechend dieser Devise kann jeder werden, wer er wirklich ist – ohne dass es auf Kosten anderer geht.

Der institutionalisierte Gesellschaftsbeitrag ist der Fixstern, der in die Zukunft weist – und zum Wettbewerbsvorteil in emotionaler wie wirtschaftlicher Hinsicht führt. Vorausgesetzt, die innere Haltung der Voran-geher auf C-Level ist von Dauer und wirkt sich auf ihr eigenes Verhalten aus. Dazu gehört beispielsweise auch, genau zu überlegen, welcher Firmenwagen gefahren wird, ob statt Videocall gereist werden muss und wo und wie privat Urlaub gemacht wird; und die jeweilige Entscheidung gut zu begründen. Es mag profan klingen, doch mit diesen kleinen großen Dingen fängt es an. Das gelebte Wofür macht transparent, und „die da oben“ sind nur dann spürbar zu erleben, wenn sie sich in die Karten schauen lassen und auch Irrtümer und Fehler als solche benennen und korrigieren. Und solange sie bei allem, was sie tun – gerade auch beim Nein-Sagen – den Wesenszug dienender Leadership schlechthin an den Tag legen: wertschätzende Empathie.

Neu angewandte Empathie ist der intelligenteste Schlüssel zum einfühlsamen Miteinander

Empathie bezeichnet das Vermögen, sich einzufühlen, in die Gedanken, Bedürfnisse und Emotionen des Gegenübers, die Situation aus seiner Perspektive wirklich verstehen zu wollen und zu können. Wer so ist, zeigt Mitgefühl und reagiert angemessen. Empathie gehört zu den wichtigsten Ausprägungen emotionaler Intelligenz. Wir alle besitzen diese Fähigkeit, auch die Schweigerin, der Schüchterne, die rhetorisch weniger Versierte, der passionierte Selbstdarsteller... Bei manchen muss sie neu aus dem Repertoire der Fähigkeiten hervorgeholt, verinnerlicht und angewandt werden. Für sinnstiftendes Führen ist sie unabdingbar.

Wer empathisch ist, macht dies durch eine herausragende Gabe ganz besonders deutlich. Nur wenige haben sie noch, und wir plädieren dafür, dass es wieder entschieden mehr werden: kollaborierendes Zuhören. Der US-amerikanische Psychologe Carl Rogers entwickelte Mitte des vergangenen Jahrhunderts mit der Personenzentrierten

Gesprächstherapie eine Technik, die den anderen unter Einbezug der emotionalen Ebene in den Mittelpunkt stellt. Gelingt es, dessen Signale und Botschaften besser zu deuten und so seiner Befindlichkeit und seiner subjektiv empfundenen Wahrheit sehr nahe zu kommen, ist das die Basis dafür, gemeinsam Wege zu finden. Das dafür notwendige Zuhören ist, abseits von Therapie, wertvoll in jedem Gespräch sowie unabdingbar für allseits gute Lösungen. Es gilt, den anderen erst genau zu hören und zu verstehen, um dann gemeinsam an den nächsten Schritten zu arbeiten. Und zwar ganz ohne dass bewertet wird.

Nur Hören reicht nicht: Erst kollaborierendes Zuhören schafft Kommunikation auf Augenhöhe

Dabei darf sich Einander-Zuhören und Aufeinander-Eingehen, sagt die Ex-Siemens-Vorständin Janina Kugel im Manager Magazin, „weder auf jährliche Mitarbeitenden-Befragungen noch gelegentliche Town Hall Meetings beschränken, bei denen ohnehin meist nur top-down gesendet wird“. Stattdessen gehe es um regelmäßige Employee Network Groups, um tatsächlich offene Dialoge mit der Geschäftsführung. Unter dieser Voraussetzung kann der andere erst die Wünsche und Bedürfnisse äußern, deren Erfüllung dazu geeignet ist, seine Lage zu verbessern. Sie werden dann auch eher verstanden, ganz unabhängig von einer Entscheidung. Multi-Aufsichtsrätin Kugel: „Zuhören heißt nicht, immer das tun zu müssen, was Mitarbeiter*innen vorschlagen.“ Auf jeden Fall entsteht so jedoch echte Kommunikation auf Augenhöhe, die Mitmenschlichkeit zulässt und mit Aufmerksamkeit und Feingefühl die Voraussetzung dafür schafft, miteinander in Beziehung zu treten. Der tiefgehende wertschätzende Kontakt und Austausch ist eine zentrale Voraussetzung für den gelebten und verspürten Gesellschaftsbeitrag. Wer dagegen lediglich kognitiv die Situation wahrnimmt, ohne sich wirklich mit ihr zu verbinden, wird immer dazu neigen, schnell, abwehrend und wertend zu reagieren.

Das kooperative Miteinander mit wirklich empowernten, befähigten Kollegen entsteht dann, wenn sie Vertrauen genießen und den Freiraum haben, sich zu entfalten. Dabei ist die intrinsische Annahme von Vorteil, dass sie ihre Sache gut machen; mit punktueller Unterstützung und ohne permanente Kontrolle. Der Mensch ist Subjekt und nicht länger Objekt, wie es in patriarchisch geführten „Betrieben“ mit „Belegschaft“ und „Humankapital“ gang und gäbe war. So findet statt, was immer mehr wollen und brauchen und was dazu motiviert, tatkräftig mitzuwirken und lange an Bord zu bleiben: Selbstverwirklichung.

„Ich bin, weil ihr seid“ prägt das lebenswerte Morgen: erst du und ihr, dann ich und wir

Menschlichkeit, Gemeinsinn und Nächstenliebe halten Einzug in die Köpfe und Herzen der Unternehmenslenker. Die Zulu in den afrikanischen Ländern der Subsahara bezeichnen dies als „Ubuntu“. Ihre tradierte Lebensphilosophie, geprägt von Geschichten, Liedern und Sprichwörtern, hält mehr und mehr Einzug ins westlich geprägte Management. Da standen diese Tugenden jahrzehntelang nicht an vorderster Stelle. Der südafrikanische Menschenrechtsaktivist Desmond Tutu erklärte: „Ein Mensch mit Ubuntu ist offen und zugänglich für andere, fühlt sich durch andere bestätigt und nicht bedroht, sondern weiß um die Fähigkeiten und Güte anderer. Er oder sie besitzt eine ausgeprägte Selbstsicherheit, die von dem Wissen herührt, dass er oder sie einem größeren Ganzen angehört.“ Deshalb wird Ubuntu auch als „Ich bin, weil ihr seid“ übersetzt – erst du und ihr, dann ich und wir.

Unter diesem weitgespannten Schirm haben viele Visionen von einem lebenswerten Morgen Platz. Der südafrikanische Psychologe und Philosoph Dirk Louw von der Universität Stellenbosch betrachtet die für viele neue, bunte Welt als „emanzipatorische Gesellschaft, in der man selbst und jeder andere sein und werden

kann, wer man wirklich ist, ohne dass dies auf Kosten der Gesellschaft geht. Es wäre eine Welt, in der Menschen als freie Individuen für das gleiche Ziel arbeiten. All das geht nur im Dialog, der die Individualität des Einzelnen, seine Geschichte und Kultur respektiert und jedem Raum gibt, ganz man selbst zu sein.“

Menschlichkeit und Gemeinsinn lösen das „Schneller!-Höher!-Weiter!“-Zeitalter ab

Auf den ersten Blick sozialromantisch, vielleicht; grundsätzlich naiv, vielleicht; tendenziell utopisch, vielleicht. An- und aufregend jedenfalls und wegweisend dazu. Hiermit ist es wie mit vielem anderen: Es geht nicht um richtig oder falsch, ganz oder gar nicht, schwarz oder weiß. Auch hierbei gibt es wie überall 50 Shades. Es geht darum, an die abgelaufenen „Schneller!-Höher!-Weiter!“-Jahrzehnte anzuknüpfen mit der spürbaren Dosis Menschlichkeit, Gemeinsinn und Nächstenliebe. Mit Ubuntu im Bewusstsein und im Handeln entscheidet man sich dafür, zuzuhören, im Dialog zu bleiben, Diversität zuzulassen. Und findet zu besseren und schnelleren Lösungen und Entscheidungen. Viele Historiker und Soziologen sind der Überzeugung, dass Ubuntu ausschlaggebend für das so erstaunlich friedliche Ende der Apartheid war: Während der Zeit der Rassentrennung gab es bei den Minderheiten keinen Platz für Egoismus und Arroganz. Vor allem weil sie innerhalb ihrer Teil-Gemeinschaft zusammengehalten hatten, war ein Überleben möglich. Dabei zählt nicht nur die Fähigkeit zur Fürsorge, sondern auch die zur Vergebung. Ubuntu ist humanistische Gemeinschaft in Reinform. Was sie ausmacht, trifft auf offene Ohren, weil uns das Streben nach Wesentlichkeit und Sinn sowie die Sorge um unsere Lebensgrundlage und unser Wohlergehen bei unseren Entscheidungen immer stärker leiten; auch beim sinnstiftenden Führen.

Solch nachhaltiges Führen ist die gesunde Symbiose aus ökonomischer Erfolgsorientierung und sozialer Verantwortung. Für die erfolgreiche Gratwanderung braucht es

- die klare Positionierung und Profilierung der Führungspersönlichkeiten als Human Brands
- die im Strategiekanon des Unternehmens verankerten ideellen Maßnahmen, versehen mit der gleichen Wichtigkeit wie diejenigen, die zuvorderst dem Erhalt und der Steigerung des Umsatzes und Profits dienen
- die langfristige Konsequenz.

Erst die Art der Führung, die den Gesellschaftsbeitrag spürbar macht und gleichzeitig andere dazu befähigt, wird der verantwortungsvollen und verpflichtenden Rolle des Unternehmers wirklich gerecht.

„Erfolg erfolgt: Man darf nicht von der Rendite her denken. Wir müssen einfach sehr gute Schokolade machen zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis – preis-wert sein.“

Alfred T. Ritter, Ritter Sport



A photograph of a glass production line. In the foreground, a conveyor belt carries several glowing, hot glass bottles. The background is filled with complex industrial machinery, including various mechanical arms and structures, all illuminated by the warm, orange light of the molten glass. The scene is set in a dark industrial environment.

„Die Glasproduktion ist energieintensiv. Der zukünftige Erfolg unseres Stammsitzes hängt maßgeblich vom Gelingen der Energiewende ab.“

Carl-August Heinz, Heinz-Glas

Das gelebte und erlebbare „Wofür“ macht zukunftsfest

Der Gesellschaftsbeitrag macht spürbar, was Unternehmen ganz konkret dafür tun, dass es allen besser geht. Als die wichtigste Säule Ihrer Zukunftsfähigkeit sorgt er maßgeblich dafür, dass Sie auch morgen noch relevant am Markt sind.

In seinem Plädoyer für mehr Gesellschaftsbeitrag erläutert das Experten-Duo Dominik von Au und Jon Christoph Berndt detailliert, was Ihr zeitgemäßes „Wofür“ auszeichnet, wie Sie es etablieren und was alle Beteiligten davon haben. Diesen Leitfragen müssen sich die Verantwortlichen heute für morgen stellen:

- Wofür gibt es das Unternehmen?
- Wofür tun alle Mitarbeitenden das, was sie tun?
- Was würde den Menschen fehlen, wenn es das Unternehmen nicht gäbe?

Hier gibt es die sofort umsetzbaren Inspirationen.

Mit tiefgründigen Einblicken in den Gesellschaftsbeitrag dieser zukunftsorientierten Unternehmen:

- Babor Beauty Group – skincare for all your needs made in Germany
- Baerlocher – einer der weltweit führenden Hersteller von Additiven für die Kunststoffindustrie
- Glatt – Prozesslösungen zur Entwicklung, Veredelung und Herstellung pulverförmiger Feststoffe
- Heinz-Glas – Hidden Champion der Glasverpackungs-Industrie für Kosmetik und Parfümerie
- Hoyer – Versorgung mit Wärme und Mobilität in der 4. Generation seit 1924
- Jako – Teamsport-Ausrüster
- Ritter Sport, Ritter Agrar, Ritter Energie, Museum Ritter
- Uzin Utz – Komplettanbieter für Bodensysteme
- Wepa – der Experte für nachhaltige Hygienepapiere