

Aller Anfang ist Kooperation

Die Keimzelle für erfolgreiches Corporate Citizenship ist das Miteinander

Das Arzneimittelunternehmen betapharm ist seit über 10 Jahren aktiv im Corporate Citizenship¹ und gilt in diesem Bereich als Pionier. Ausgangspunkt war ein intensives Engagement für schwer kranke Kinder. Die großen Erfolge – bis hin zu Gesetzesinitiativen – konnten nur in einem ständigen Miteinander erreicht werden. Für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Corporate Citizenship stellt sich also die Frage: Was sind grundlegende Fähigkeiten, um kooperieren zu können? Worin besteht die viel zitierte „Kooperationsfähigkeit“? Um die Zusammenhänge zu verstehen, hier ein kurzer Blick auf die Anfänge des betapharm-Engagements.

betapharm war schon 1997 ein Generika²-Unternehmen mit ungewöhnlicher Unternehmensstrategie. Die Mitarbeiter hatten hohe Handlungsfreiheit und Eigenverantwortung. Die bis dato erfolgreiche Strategie des Unternehmens, konsequente Tiefstpreise, wurde von den Wettbewerbern kopiert – das steile Unternehmenswachstum begann zu stocken.

Der Bunte Kreis war 1997 ein kleiner gemeinnütziger Verein, der Familien mit schwerst- und chronisch kranken Kindern half. „Nachsorge“ ist der Fachbegriff für diese Unterstützung speziell am Übergang von der Rundum-Versorgung in der Klinik ins heimische Kinderzimmer.³ Der Bunte Kreis hatte sich aus dem Engagement von Klinikmitarbeitern, Seelsorgern und Elternselbsthilfegruppen entwickelt. Er finanzierte sich überwiegend aus Spenden und war dabei, einen Sponsorenpool aufzubauen.

Die erste Begegnung ...

... zwischen Buntem Kreis und betapharm fand anlässlich der Verleihung eines Marketingpreises statt. Geschäftsführer Peter Walter erhielt eine Auszeichnung für die

¹ CC = Corporate Citizenship: Wird meist als bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen übersetzt. Es beschreibt die Bündelung aller Aktivitäten eines Unternehmens im Gemeinwesen und deren strategische Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele. Im Idealfall erreicht das Engagement eine hohe Eingriffstiefe in das gesellschaftliche Umfeld.

² Generika = patentfreie Arzneimittel

³ Nachsorge: Der Übergang von der Klinik nach Hause ist schwierig, denn die betroffenen Familien haben neben der zeitaufwendigen Pflege und Betreuung des kranken Kindes oft viele weitere Herausforderungen zu bewältigen: Wer betreut die gesunden Geschwister während Klinikaufenthalten, Arztbesuchen oder Therapieübungen? Wer hilft bei den oft sehr speziellen Anträgen für Versicherungen, Krankenkassen und Behörden? Welche finanziellen Hilfen gibt es, insbesondere, wenn infolge der Krankheit ein Elternteil nicht mehr arbeiten kann.

erfolgreiche Strategie der betapharm, Horst Erhardt als Geschäftsführer des Bunten Kreises für das erfolgreiche Marketing des Non-Profit-Unternehmens. Beide Geschäftsführer verstanden sich auf Anhieb gut.

„Miteinander können“

Wie auch immer man es betrachtet: Kooperation zwischen zwei Organisationen ist eine Zusammenarbeit zwischen Menschen – und die müssen „miteinander können“. Angesichts der Verschiedenartigkeit einer sozialen Einrichtung und eines Unternehmens treten immer wieder Interessenskonflikte auf. Umso wichtiger ist es, dass auf der menschlichen Ebene ein Draht zueinander besteht. Ohne gutes Miteinander kann Corporate Citizenship keine weitreichenden (im Sinne von innovativen) Erfolge erzielen. Es ist die Basis für Vertrauen, Transparenz und Respekt.

Auf Augenhöhe

Respekt klingt fast selbstverständlich, doch wenn eine soziale Einrichtung mit einem Unternehmen kooperiert, dann treffen in der Regel verschiedene Wertewelten aufeinander. Auf der einen Seite heißt das existenzielle Ziel „Geld verdienen“, auf der anderen Seite „Menschen helfen“. Deshalb ist es eine große Herausforderung, sich im Miteinander auf Augenhöhe zu begegnen. Mit Augenhöhe ist gemeint, „den Anderen“ mit seinem Umfeld, seinen Mitarbeitern, seinen Zwängen und Vorgaben sowie seinen Fähigkeiten als gleichwertig zu respektieren und nicht nur die eigenen Vorstellungen zum Maß der Dinge zu machen.

betapharm begann sehr bald nach der ersten Begegnung (1998), den Bunten Kreis in Augsburg zu fördern und wurde Mitglied des ständigen Sponsorenpools. Aus dieser Partnerschaft entstand der Wunsch, die Nachsorge in ganz Deutschland zu verbreiten. Dafür waren wissenschaftliche Studien, Fortbildungen und deutschlandweites Agieren erforderlich. Als Plattform für diese Zukunftsentwicklungen gründeten betapharm und Bunter Kreis im Jahr 1999 das gemeinnützige beta Institut.

Das beta Institut wurde zur Plattform für zahlreiche Neuentwicklungen im Gesundheits- und Sozialwesen. betapharm engagierte sich in hohem Maße und übernahm für viele Projekte die Initialförderung. Auf Institutsseite kamen im Lauf der Jahre zahlreiche weitere Förderer hinzu: Stiftungen, Ministerien, Krankenkassen und andere Unternehmen. Für betapharm brachte das intensive Engagement eine einzigartige Markenbildung und Kundenbindung.

Beide Partner entwickelten sich also gut und die Kooperation brachte enorme Erfolge. So gibt es heute z.B. nahezu 60 Bunte Kreise in Deutschland und eine Gesetzesgrundlage, die die Krankenkassen verpflichtet, einen Teil der Nachsorgeleistungen zu bezahlen.

Derart erfolgreiches Corporate Citizenship erfordert Kooperationsfähigkeit auf *beiden* Seiten – in den Unternehmen und in den gemeinnützigen Einrichtungen. Je nach Größe der Organisationen geht es dabei nicht nur um die Geschäftsführung, sondern

auch um die verantwortlichen Corporate-Citizenship-Manager. Von CC-Managementkompetenz wird im Allgemeinen auf Unternehmensseite gesprochen, doch sie ist auf NPO-Seite ebenso wichtig. Diese Schlüsselpersonen sollten nach unserer Erfahrung über folgende Kompetenzen verfügen:

Integrität ...

... nach innen und außen. Für einen Corporate-Citizenship-Manager ist es z.B. unerlässlich, die Nutzen-Erwartungen des Unternehmens transparent zu kommunizieren. In sozialen Einrichtungen aber sind z.B. Berührungspunkte und Vorurteile gegenüber der Wirtschaft ein großes Thema. Die CC-Verantwortlichen sollten damit offen umgehen und vermitteln können.

Kommunikationsfähigkeit ...

... ergibt sich daraus als Anforderung – nach innen, zum Partner und nach außen. Dolmetscher-Fähigkeiten und möglichst tiefgehendes „Verstehen“ des Gegenübers gehören unbedingt dazu.

Handlungsfähigkeit ...

... kann an Strukturen scheitern. CC-Verantwortliche brauchen Durchsetzungskraft und die Fähigkeit, sich Rückhalt dort zu verschaffen, wo es in ihrer jeweiligen Struktur nötig ist. Dann können sie mit klaren Botschaften nach außen gehen, haben Verhandlungsspielraum und konkrete Vereinbarungen lassen sich leichter treffen.

Fantasie und Kreativität, Unternehmergeist und Problemlösungskompetenz ...

... sind wichtige Kriterien. NPOs und Unternehmen lösen oftmals Probleme für ihre Klienten/Kunden oder innerhalb ihrer Organisation. Doch vom Lösen vorhandener Problem im Rahmen der eigenen Kernkompetenz im eigenen Markt ist es ein großer Schritt hin zum „Unternehmergeist“ in Kooperation mit einem Partner, der ein gänzlich anderes Kerngeschäft in einem ganz anderen Markt betreibt. Nur wenn die Menschen, die für die Kooperation zuständig sind, diesen Geist mitbringen, wird es gelingen, etwas Neues aufzubauen, also echte Erfolge von gesellschaftlicher Tragweite zu erzielen. Auf NPO-Seite gilt es, unter den Ehrenamtlichen, Trainern und Helfern diejenigen zu finden, die diesen Unternehmergeist in sich tragen. Auf Unternehmensseite braucht es Menschen mit kreativem Unternehmergeist und dem Bestreben, sich in das fremde soziale Terrain vorzuwagen.

Zielstrebigkeit ...

... klingt wie eine selbstverständliche Eigenschaft für CC-Verantwortliche. Doch Zielstrebigkeit in einer Kooperation erfordert gemeinsame Ziele und die wiederum erfordern eine vorherige scharfe Analyse des Ist-Zustands. Danach folgen Strategien, Konzepte, die praktische Umsetzung und die Messung der Ergebnisse – klassisches Projektmanagement also und das auf beiden Seiten. In diesem Prozess gilt es immer

wieder die Prozesse in NPO und Unternehmen aufeinander abzustimmen und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Bei betapharm ging es um „Verbreitung der Nachsorge in Deutschland“ und „Profilierung der Marke betapharm“. Die Herausforderung daran: Unternehmensziel (Marke) und gemeinsames Ziel (Nachsorge) müssen sorgsam voneinander getrennt werden.

Und hier schließt sich der Kreis: Dieses Miteinander bei gleichzeitiger Abgrenzung gelingt nur, wenn die Menschen „miteinander können“ und sich auf Augenhöhe begegnen.

Christine Pehl ist CSR-Beauftragte der betapharm Arzneimittel GmbH.

Kontakt: cpehl@betapharm.de

Weitere Informationen unter:

<http://www.betapharm.de>

<http://www.betapharm-stiftung.de>

<http://www.beta-institut.de>