

---

*Horst Erhardt*

## **Win-Win-Win-Strategie: Gemeinsame Werte am Ende der Wertschöpfungskette**

Was unterscheidet eigentlich Corporate-Citizenship-Unternehmen von „normalen“ Firmen, die regelmäßig Geld spenden? Klar, die Dimension und die Tragweite sind oft größer, denn das Engagement ist eingebunden in eine Strategie mit hoher sozialer, bürger- und gesellschaftsorientierter Verantwortung.

*Doch meine These zu Corporate Citizenship geht weiter:*

Corporate Citizenship ist nicht nur eine Strategie, sondern ein Weg, aus einer rein linearen Wertschöpfungskette, in der der Endkunde bestenfalls das letzte Glied ist, eine synergetische Unternehmenswelt zu machen. Eine Welt, in der alle voneinander profitieren und die von allen auf der Basis gemeinsamer Werte und Visionen weiterentwickelt wird.<sup>1</sup>

*Was heißt das konkret, am Beispiel eines Arzneimittelunternehmens?*

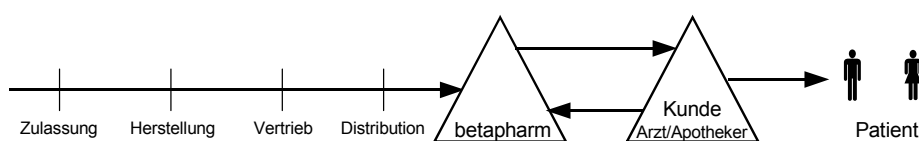
Ein Arzneimittelunternehmen hat normalerweise eine lineare Wertschöpfungskette, die beim „Kunden“ endet. Am Anfang der Kette steht die Zulassung, es folgen Herstellung, Marketing und Vertrieb, die alle dafür Sorge tragen, dass das Medikament in möglichst hoher Stückzahl zum Kunden kommt. Die Kunden sind Apotheken, die es bevorraten und abgeben, sowie Ärzte, die es verordnen, möglicherweise auch Kliniken. Aber: Ein Arzneimittelunternehmen erreicht in seiner linearen Wertschöpfungskette nicht den ENDkunden, sprich: den Patienten und Verbraucher. Denn der Apotheker gibt ein Medikament erst ab, nachdem

---

<sup>1</sup> Weissman, Arnold/Feige, Joachim: Sinnergie. 2.Aufl. Zürich: Orell Füssli, 2000.

er es vom Hersteller erhalten hat – und so gilt das für jedes Unternehmen in Deutschland, das keinen Direktvertrieb hat. Das lineare Konzept führt zum Einzelhandel und endet vor dem Patienten.

Lineare Wertschöpfungskette: Beispiel Pharmaunternehmen



### *Lineares Handeln stößt an Grenzen*

Dieses lineare unternehmerische Handeln war in der Vergangenheit durchaus erfolgreich. Aber seit viele Unternehmen dies so machen, ergibt das kein Unterscheidungskriterium mehr. Auf dem Markt sind immer häufiger absolut gleiche und gleichpreisige Produkte, die mit der gleichen linearen Strategie vertrieben werden. Ganz besonders gilt dies für Generika-Unternehmen, das sind Unternehmen, die patentfreie Arzneimittel vertreiben. Deren Produkte sind austauschbar. Deshalb ist „linear“ für diese Unternehmen keine Strategie mehr, um sich zu unterscheiden.

Nachhaltig erfolgreich kann ein Unternehmen allerdings agieren, wenn es sich für den Erfolg seiner Kunden engagiert, also zum Beispiel der Apotheken. Die Apothekenlandschaft ist derzeit im Umbruch. Was jahrzehntelang zum Erfolg führte, reicht heute nicht mehr. Branchenkenner gehen davon aus, dass infolge neuer Konkurrenz (Versandapotheken) und Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen bis zu 30 Prozent der deutschen Apotheken schließen werden. Behaupten werden sich die Apotheken, die Patienten (Verbraucher) erfolgreich an sich binden und denen es gelingt, dass der Patient sich in der Apotheke „angesprochen“ fühlt, über die Arzneimittelabgabe hinaus.

## Eine gemeinsame Welt erschaffen – am Beispiel betapharm

### *Was also braucht der Apotheker? Rezepte zur Patientenbindung!*

betapharm liefert diese Rezepte – kann sie liefern, weil es ein Corporate-Citizenship-Unternehmen ist. Das zentrale Corporate-Citizenship-Anliegen von betapharm ist es, die Patientenversorgung zu verbessern und dem Patienten auch bei Problemen zu helfen, die über Arzneimittel und Medikamente hinausgehen. Aus dieser Ursprungsidee 1998 hat sich mittlerweile eine Welt entwickelt, die mehr ist als die Summe ihrer Teile und in der Synergien zum Wohle aller Beteiligten wirken. Prof. Arnold Weissman hat dafür den Begriff „Sinnergie“ geprägt. Mit seinem Corporate Citizenship verlässt betapharm die lineare Wertschöpfungskette und erschafft eine gemeinsame Unternehmenswelt, an der Unternehmen, betapharm-Kunde und Patient (Verbraucher) beteiligt sind.

Lassen Sie mich diesen Weg kurz nachskizzieren: die betapharm Arzneimittel GmbH wurde 1993 in Augsburg gegründet. Das pharmazeutische Unternehmen vertreibt Generika. Mit einem Sortiment von 145 Wirkstoffen in 871 verschiedenen Handelsformen deckt betapharm alle wesentlichen Indikationen von der einfachen Erkältung bis zur schweren Herz-Kreislauf-Erkrankung ab. Das Unternehmen beschäftigt heute 370 Mitarbeiter und erzielte 2005 einen Umsatz von 186 Millionen Euro.

Die Wurzel für das soziale Engagement des Unternehmens liegt in der Unternehmensphilosophie: „Im Mittelpunkt steht der Mensch.“ Das behaupten viele Unternehmen so von sich, aber betapharm machte Ernst damit. Als ich 1998 den Geschäftsführer Peter Walter kennen lernte, war ich Geschäftsführer des Bunten Kreises, eines gemeinnützigen Vereins, der chronisch, krebs- und schwerstkranken Kinder und ihre Familien unterstützt, vor allem am Übergang von der Klinik ins heimische Kinderzimmer. betapharm war damals auf der Suche nach einem Weg, sich als Marke zu profilieren und suchte nach einem geeigneten Sponsoringpartner. Dieser Wille zur Partnerschaft brachte von Anfang an innovative Energien in diese Zusammenarbeit. Als Corporate Citizen wollte betapharm nicht nur einem Verein in der Region etwas Gutes tun. Wir waren gemeinsam davon überzeugt, dass es Bunte Kreise in ganz Deutschland geben müsste, denn dahinter stand ein durchdachtes Konzept: Der Patient steht im Mittelpunkt des Interesses, er wird mit allen seinen Sorgen und Nöten ernst genommen und erhält, professionell und strukturiert, Hilfe zur Selbsthilfe.

Um diese so genannte „Nachsorge“ zu verbreiten, errichtete betapharm als erstes eine Stiftung: als klares Signal an jedermann, dass es dem Unternehmen

ernst war mit seinem sozialen Anliegen. Zudem organisierten betapharm und Bunter Kreis das erste Augsburger Nachsorgesymposium, um den Austausch und die Diskussion zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern. Schnell war klar, dass auch wissenschaftliche Forschung notwendig war, um die Idee Nachsorge durchzusetzen; außerdem Beratung und Fortbildung für Einrichtungen, die Nachsorge einführen wollten. Und es fehlte ein Informationsdienst, der all die psychosozialen Informationen bereit hält, die den Patienten helfen, die aber nicht zum Fachwissen der Mediziner, Apotheker und Therapeuten aller Art zählen. Um all dem eine Plattform zu geben, gründete betapharm zusammen mit dem Buntten Kreis das gemeinnützige beta Institut für angewandtes Gesundheitsmanagement.

### *Den Patienten einbeziehen*

Stiftung, Symposium und Institut – das alles passierte im Jahr 1999 und seitdem entwickeln betapharm und beta Institut gemeinsam eine Unternehmenswelt, in die der Patient/Verbraucher ganz maßgeblich einbezogen wird, weil er nämlich im Mittelpunkt aller Überlegungen steht. Nachsorge nach dem Modell des Buntten Kreises gibt es mittlerweile in 20 Regionen in Deutschland und eine Gesetzesinitiative hat es geschafft, „sozialmedizinische Nachsorge“ zum Bestandteil der Krankenkassenleistungen zu machen. Zudem wurde auch, exemplarisch für Brustkrebs, das Modell für Erwachsene weiterentwickelt und wissenschaftlich evaluiert.

Es muss dabei immer wieder betont werden, dass das Institut unabhängig ist. Allein oder mit Unterstützung von betapharm entwickelt es immer neue Forschungs- und Entwicklungsprojekte, zum Beispiel Schulungsprogramme für chronisch kranke Kinder und Jugendliche oder Papilio, ein Programm zur Primärprävention gegen Sucht- und Gewaltverhalten in der Frühpädagogik. Die Mittel dafür stammen von verschiedensten Geldgebern: anderen Unternehmen, Ministerien und Stiftungen.

### *Ein Beispiel: die betaCare-Welt*

Ein wichtiger Baustein im Anliegen, die psychosoziale Patientenversorgung zu verbessern, ist das Informations- und Wissenssystem betaCare. Zur betaCare-Welt gehören betaListe (Lexikon), betafon (telefonischer Infodienst) und betanet

(Internet-Suchmaschine), es gibt Fortbildungen und zahlreiche gedruckte Informationsmaterialien. Das Institut stellt die Fachkompetenz, betapharm sorgt dafür, dass betaCare bei Ärzten und Apothekern bekannt und genutzt wird, damit die Kompetenz letztlich dort ankommt, wo sie benötigt wird: beim Patienten. Konkret bedeutet das, dass ein Apotheker zum Beispiel in der betaListe nachschlägt, um einer Krebspatientin Auskunft zu Dauer und Höhe des Krankengeldes zu geben. Dass er beim betafon anrufen kann, um zu klären, welche Entlassungsmöglichkeiten sich einer Frau bieten, die ihren Mann Tag und Nacht pflegt. Oder dass er einem jungen Diabetiker das betanet zur Recherche nach Selbsthilfegruppen empfiehlt.

betaCare zeigt anschaulich, was es heißt, den Endkunden in die Wertschöpfungskette hereinzuholen – wobei es sich dann eben nicht mehr um eine Kette handelt, sondern um eine gemeinsame Welt, die mit Hilfe von Corporate Citizenship aufgebaut wurde. Das Institut vertritt die Anliegen des Patienten, es besitzt die sozialmedizinische Kompetenz und die organisatorische Unabhängigkeit dafür. betapharm unterstützt, fördert und fordert das Institut und engagiert sich damit direkt für die Anliegen der Patienten. Gleichzeitig gibt es Ärzten und Apotheken Hilfen an die Hand, mit der diese ihre Kunden, die Patienten, besser betreuen und damit binden können.

### *Synergetischer Kreis Unternehmen – Verbraucher – Kunde*

In diesem synergetischen Kreis von Unternehmen, Verbraucher (= Patient) und betapharm-Kunde (z.B. Apotheke) entsteht ein wechselseitiger Dialog. Zum Beispiel vermitteln beta-Instituts-Mitarbeiter in Seminaren den Aufbau und Inhalt der betaCare-Medien. Die Teilnehmer (Ärzte, Apotheker) können in der Folge ihre Patienten besser in sozialen Fragen beraten. Sie haben aber auch Fragen aus der Praxis, die dazu führen können, dass das Institut neue Angebote für eine bessere Patientenbetreuung entwickelt und betapharm – immer wieder aufs Neue – als Partner gewinnt. Die Partner vernetzen sich und bauen ein Beziehungsgeflecht auf, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Es entwickelt sich eine gemeinsame Welt, ein synergetischer Kreis.

# Buchinformation



## Corporate Citizenship in Deutschland

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven

Herausgegeben von Holger Backhaus-Maul, Christiane Biedermann, Stefan Nährlich und Judith Polterauer

Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2., akt. u. erw. Auflage 2010.  
ca. 747 Seiten. Broschur. ca. EUR 59,90

ISBN 978-3-531-17136-4

Das Buch erscheint voraussichtlich am 08.10.2009.

Die Wirtschaft und ihre Unternehmen prägen moderne Gesellschaften. Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat diese Entwicklung nochmals verstärkt. Damit rückt die grundlegende Frage in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses, welche gesellschaftliche Rolle Unternehmen als Corporate Citizen zukünftig übernehmen können, wollen und sollen. Was zeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen als Corporate Citizen aus? Wohin kann diese Entwicklung führen? Mit diesen Fragen erschließt der Band innovative Sichtweisen und zeigt viel versprechende Perspektiven für die in Deutschland lebhaft geführte - und zugleich auch globale - Debatte über die neue gesellschaftliche Rolle von Unternehmen auf. Über 50 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Wirtschaft, Medien und Gesellschaftspolitik leisten in der aktualisierten und erweiterten zweiten Auflage eine umfassende Bilanz. Erstmals werden sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Debatten, fachliche Expertisen, unternehmerische Überlegungen sowie gesellschaftspolitische Analysen zusammengeführt. Der Band lädt so zu einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem zukunftssträchtigen Thema Corporate Citizenship ein.

### Inhalt

Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte - Sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Debattenstränge - Empirische Forschungsarbeiten - Strategien und Instrumente - Engagierte Unternehmen und ihre medialen Beobachter/innen - Gesellschaftspolitische Analysen und Perspektiven

### Herausgeber

Holger Backhaus-Maul, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Christiane Biedermann, Aktive Bürgerschaft e.V., Berlin  
Stefan Nährlich, Aktive Bürgerschaft e.V., Berlin  
Judith Polterauer, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

### Zielgruppe

SozialwissenschaftlerInnen  
WirtschaftswissenschaftlerInnen  
JournalistInnen  
Führungs- und Führungskräfte in Unternehmen und Nonprofit-Organisationen