MERTON
Onlinemagazin des *Stifterverbandes*

(Foto: istock/leolintang)

Unternehmen anders denken

VERÖFFENTLICHT AM 16.11.2016

Die Forschung an neuen Wirkstoffen und Medikamenten ist eine Kernaufgabe des Pharmaunternehmens Boehringer Ingelheim – und der Grundstein seines unternehmerischen Erfolgs. Um auch in Zukunft innovationsfähig zu bleiben, wird aber nicht nur auf wissenschaftliches Know-how aus dem Labor gesetzt; auch soziale Innovationen spielen vermehrt eine Rolle. Ein Interview mit Manuela Pastore, Globale Teamleitung der Initiative Making More Health (MMH) bei Boehringer Ingelheim.

LESEZEIT: 8 MINUTEN

TEXT:
JULIA SCHNEIDER
ANAËL LABIGNE

Forscher im Labor oder Tüftler an der Werkbank – daran mögen die meisten denken, wenn sie von Innovationen sprechen. Boehringer setzt in der MMH-Initiative vermehrt auf soziale Innovationen. Was genau muss man sich darunter vorstellen?
Als forschendes Unternehmen ist Innovation Teil unserer DNA. Allein schon deswegen, weil Patente von Medikamenten irgendwann auslaufen. Aber zu Ihrer Frage, ja, auch soziale Innovationen und gesellschaftliches Engagement spielen eine für das Unternehmen zentrale Rolle. Dabei ist es wichtig, Werte wie sozialunternehmerisches Denken direkt zu unseren Mitarbeitern zu bringen, erfahrbar zu machen und bestehendes Mitarbeiterengagement zu vernetzen. Wir wollen eine nachhaltige Wirkung für eine positive Entwicklung der Gesellschaft insgesamt vorantreiben. Dies geht damit über die reine Erforschung und Entwicklung medizinischer Präparate hinaus.

BOEHRINGER INGELHEIM

Boehringer Ingelheim zählt weltweit zu den 20 führenden Pharmaunternehmen. Mit Hauptsitz in Ingelheim, Deutschland, ist Boehringer Ingelheim weltweit mit 145 verbundenen Unternehmen vertreten und beschäftigt insgesamt rund 47.500 Mitarbeiter. Die Schwerpunkte des 1885 gegründeten Unternehmens in Familienbesitz sind die Forschung, Entwicklung und Produktion neuer Medikamente mit hohem therapeutischem Nutzen für die Humanmedizin sowie die Tiergesundheit. Im Jahr 2015 erwirtschaftete Boehringer Ingelheim Umsatzerlöse von rund 14,8 Milliarden Euro. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung entsprechen 20,3 Prozent der Umsatzerlöse.

Das klingt allerdings weniger nach einer Innovationsstrategie als nach einer Corporate-Social-Responsibility-Strategie.
Im Gegenteil: Beide Strategien ergänzen und beeinflussen sich gegenseitig. Wir fragen uns, wie wir gemeinsam mit Partnern und dem Input aus vielen Abteilungen nachhaltige, gesamthafte Lösungen zur Verbesserung der Gesundheitssituation weltweit erzeugen können. Die sozialen Bedarfe in der Gesellschaft werden zum Beispiel durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, durch die damit verbundenen neuen Anforderungen und die Verschiebung der Märkte immer deutlicher – nicht nur in der Pharmaindustrie. Damit entstehen auch für Unternehmen neue Forschungs- und Versorgungsaufgaben, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.

Können Sie uns hierfür ein Beispiel nennen?
Nehmen wir den indischen Markt. Viele Menschen leben dort in ärmlichen, ländlichen Verhältnissen. Sie können noch nicht einmal die Fahrt zur Arztpraxis bezahlen geschweige denn präventive Untersuchungen nach westlichem Vorbild. Die Anzahl nicht übertragbarer Krankheiten steigt stetig. Um der Landbevölkerung eine bessere medizinische Versorgung zu ermöglichen, wurden hier günstige tragbare EKG-Geräte entwickelt. Interessanterweise sind viele dieser sozialen Innovationen mittlerweile auch für Märkte in Industrienationen attraktiv. Sie werden dann entsprechend hochskaliert, sogenannte Reverse Innovations entstehen.

Was bedeutet diese Entwicklung für Boehringer Ingelheim?
Wir wollen durch unsere Arbeit Sozialunternehmer und ihre Lösungsansätze fördern und dadurch wiederum sozialunternehmerisches Denken als Wert bei Boehringer Ingelheim verankern. Wir sind überzeugt: Innovationen können am besten dort entstehen, wo der Raum dafür da ist und die Möglichkeit gegeben ist, neue Erfahrungen zu machen. Wenn Mitarbeiter bestehende traditionelle Businessprozesse hinterfragen, in einer neuen Umgebung agieren müssen und gesellschaftliche Bedarfe besser kennen – wie zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen -, dann werden bestehende Muster und Verhaltensweisen durchbrochen; neue Ideen entstehen.

> Voraussetzung für innovative Ideen ist, dass das Unternehmen Freiraum für diese Ideen bietet. Es müssen Fragen gestellt werden dürfen, die man sonst nicht stellt. Fördern Unternehmen solch eine Kultur, wird Veränderung gelingen.

Manuela Pastore (Foto:

MANUELA PASTORE

Globale Teamleitung der Initiative Making More Health bei Boehringer Ingelheim

Boehringer
Ingelheim)

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?
Gemeinsam mit unseren MMH-Fellows – das sind ausgewählte Sozialunternehmer, mit denen wir kooperieren – führen wir sogenannte Disruptive-Leadership-Wochen für unsere Führungskräfte in Indien durch. Hier finden unsere Führungskräfte eine ganz besondere Innovationskultur vor: Herkömmliche Forschungszentren gibt es nur wenige, dafür jede Menge Start-ups, bei denen soziale Innovationen im Mittelpunkt stehen. Nach den USA und Großbritannien ist Indien übrigens das Land mit dem drittgrößten Start-up-Ökosystem weltweit.

Unsere Leadership-Wochen finden in einem ländlichen Lernzentrum statt. Hier arbeiten unsere Mitarbeiter an einem gesundheitsbezogenen Entwicklungsprojekt und entwickeln beispielsweise ein Gesundheitsspiel für Kindergärten. Dazu besuchen sie die Menschen auf dem Land, sprechen mit Selbsthilfegruppen und diskutieren mit sozialen Stakeholdern vor Ort. Auf diese Weise lernen sie, mit welchen Herausforderungen eine ärztliche Versorgung in armen Gegenden verbunden ist – und das führt zu neuen Sichtweisen in unserem Unternehmen. Denn im Zentrum der Zusammenarbeit mit Sozialunternehmern und NGOs steht die Frage „Was brauchen die Menschen, um gesünder zu werden?“ und nicht „Was ist wohl im Business möglich?“. Eine inhaltliche, intellektuelle und auch emotionale Herausforderung für Manager – außerhalb der eigenen Komfortzone. Und eine wichtige Voraussetzung, um auch im Alltagsgeschäft neue Wege zu gehen.

Kooperationen mit Sozialunternehmen oder NGOs stehen also im Mittelpunkt Ihrer Arbeit. Wie finden Sie Ihre Partner und welche Vorteile hat bei diesem Innovationsprozess der soziale Faktor?
Wir arbeiten hier mit einer internationalen NGO zusammen, die für uns weltweit gesundheitsspezifische Sozialunternehmer nach nachhaltigen Gesichtspunkten auswählt. Diese Unternehmen sollten im Idealfall Produkte entwickeln, die gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Ziel dabei ist es, nachhaltiges Unternehmertum zu fördern, in ungewohnten Partnerschaften gemeinsam zu lernen und Netzwerke zu knüpfen. Profit steht nicht im Vordergrund – auch wenn Projekte möglichst nachhaltige Finanzierungskonzepte beinhalten sollen, um „unabhängig“ existieren und sich weiterentwickeln zu können. Wir sind überzeugt, dass wir durch diese ungewohnten Erfahrungen, durch das Lernen in ungewohnten Umgebungen und mit ungewohnten Partnern soziale Innovation erfahrbar machen, die sich dann auch ins Alltagsgeschäft integrieren lässt – und so für Boehringer Ingelheim als Unternehmen in zukünftigen Märkten und für unsere Mitarbeiter enorme Vorteile schafft.

Ein Beispiel für einen Sozialunternehmer, mit dem wir zusammenarbeiten, ist Miguel Neiva. Der Portugiese beschäftigt sich mit dem Thema Farbenblindheit. Rund 12 Prozent aller Männer haben eine sogenannte Rot-Grün-Sehschwäche. Das heißt, sie können Signale im Straßenverkehr nur schlecht erkennen, haben Schwierigkeiten, die Linien auf U-Bahn-Fahrplänen auseinanderzuhalten oder nehmen die Farbe ihrer Kleidung nicht richtig wahr. Neiva hat einen Code für die Grundfarben Rot, Gelb und Blau entwickelt. Ein Dreieck mit einer Spitze, die nach oben links zeigt, symbolisiert beispielsweise die Farbe Rot. Gelb ist ein Schrägstrich und Blau ist ein Dreieck mit der Spitze nach rechts unten. Diese Symbole lassen sich beliebig zu „Mischfarben“ kombinieren. Der Farbcode lässt sich vielfältig einsetzen. Neiva verkauft ihn beispielsweise an Unternehmen aus der Textilindustrie. Häufig werden Farbmarkierungen aber auch auf Verpackungen von Medikamenten genutzt.

Als Ideen- und Impulsgeber bei Leadership-Trainings (Sozialunternehmer stellen andere Fragen als Manager, die nach einem erfolgreichen Wirtschaftsstudium ihre Arbeit aufnehmen) ist Neiva für uns ein interessanter Partner. Und auch er selbst profitiert: Er konnte sein Netzwerk erweitern und hat vor Ort das Bewusstsein für das Thema Farbenblindheit schärfen können.

Ob klassische Forschung und Entwicklung oder soziale Innovationen – welche Hemmnisse gibt es Ihrer Meinung nach bei der Entwicklung von Neuem?
Innovationen voranzutreiben, insbesondere Innovationen, die Prozesse und das gelernte Businessdenken verändern und neue Partnerschaften verlangen, bedeutet auch immer, Gewohntes zu verlassen und Risiken einzugehen, gegen Widerstände ankämpfen und überzeugen zu müssen. Menschen sind gegenüber

Neuem zunächst häufig skeptisch und unsicher. Typische Ideenkiller, die man immer wieder hört, sind: „Wir haben kein Geld/Personal/keine Zeit“ oder „Die Datenlage ist mangelhaft“. Oder: „Es gibt bei uns keinen Experten auf diesem Gebiet.“ Solche Einstellungen können, wenn sie überhandnehmen, den Anfangselan und die Passion für Innovationen vernichten. Wer aber seine gewohnten Pfade verlässt und beispielsweise an unseren Projekten teilgenommen hat, ist aufgeschlossener für neue Ideen, bekommt Mut, Innovationen zu denken und mit anderen solche Ideen zu teilen und umzusetzen – auch gegen den Strom. Voraussetzung ist, dass das Unternehmen auch Freiraum für diese Ideen bietet. Es müssen Fragen gestellt werden dürfen, die man sonst nicht stellt. Fördern Unternehmen solch eine Kultur, wird Veränderung gelingen.

Hat diese Unternehmenskultur auch Auswirkungen darauf, wie Sie neue Mitarbeiter finden?
Natürlich. Wir wollen ein Umfeld schaffen, in dem sich Mitarbeiter mit unseren Werten identifizieren und an diesen auch aktiv teilhaben. Das heißt, sie profitieren als Mitarbeiter selbst von einem guten Umfeld wie einem guten Arbeitsklima, einem guten Kantinenessen, von Betriebssportmöglichkeiten, von einer ordentlichen, fairen Vergütung, von Teilzeitmodellen bei Pflege, von Vertrauensarbeitszeit oder mentalen Fitnessangeboten. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Tuns zu stellen und es den Mitarbeitern zu ermöglichen, selbst dazu beitragen zu können, ist uns wichtig. Soziale Innovation und sozialunternehmerisches Handeln betrifft uns alle und ist nicht eine Aufgabe irgendeiner Abteilung oder eines separaten Teams.

Wie finanzieren Sie soziale Innovationen im Unternehmen? Gibt es dafür wie bei den Aktivitäten für Forschung und Entwicklung (FuE) ein Budget?
Unser eigentliches Budget ist nicht hoch, aber ausreichend. Man kann viel bewegen – dafür bedarf es nicht immer großer Mengen Geldes. Durch die Vernetzung mit anderen kann man schon einiges erreichen. Auch für die Sozialunternehmer, mit denen wir zusammenarbeiten, sind Netzwerke und Expertenwissen oft wichtiger als große Geldsummen.

Zu guter Letzt: Was sind Ihrer Meinung nach im Moment die spannendsten Innovationstrends?
Spätestens seitdem Muhammad Yunus, der Gründer und ehemalige Geschäftsführer der Mikrokredite vergebenden Grameen Bank und damit einer der Begründer des Mikrofinanzgedankens, mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet wurde, sind Social Entrepreneurship und soziale Innovationen mit unternehmerischer Komponente ein Thema: Die grundlegende Aufgabe ist somit, die Kooperation zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf neue, tiefer greifende Weise auszuarbeiten, in konkreten, gemeinsamen Vorhaben. Die großen Herausforderungen dieser Welt, sei es im Gesundheitsbereich, aber auch bei allen anderen Themen, werden nur durch Öffnung der Ideen und Partnerschaften über traditionelle Grenzen hinweg zu lösen sein – ähnlich einer Netzstruktur, die das Internet so erfolgreich macht.

QUELLE: HTTPS://MERTON-MAGAZIN.DE/UNTERNEHMEN-ANDERS-DENKEN