

Mathias Hevert im Gespräch mit „Pharma Relations“

# „Ein Leitbild ist keine Einbahnstraße“

Wie aus Corporate Social Responsibility und der Suche nach Nachhaltigkeit ein ebenso konsequentes wie erfolgreiches Unternehmenskonzept wurde, erzählt Mathias Hevert, einer der Inhaber von Hevert-Arzneimittel in einem sehr persönlichen Interview mit „Pharma Relations“.

» Soziale gesellschaftliche Verantwortung scheint bei Ihrem Unternehmen weit über die 1-Cent-Spende pro Packung hinauszugehen, die Sie seit Jahren an das Schulbauprojekt in Burkina Faso überweisen. Hevert: Das ist nur der Teil unseres Engagements, der nach außen sichtbar ist; und wie so oft, ist das Engagement viel weitreichender, aber auch tiefgreifender.

Ist diese Art von gesellschaftlicher Verantwortung nicht ein recht zweischneidiges Schwert?

Sicher, und zwar immer dann, wenn man durch ein derartiges Engagement versucht, ein Unternehmen in ein besseres ökologisches Licht oder auch gesellschaftlich akzeptierteres Licht zu rücken, das aber, wenn man genauer hinsieht, wenig der Realität entspricht. Plakativ ausgedrückt: Es kann nach hinten losgehen, wenn man dem Markt lautstark kommuniziert, man unterstützt Greenpeace, verbrennt aber auf dem Hinterhof Müll. Irgendwann kommt so etwas immer ans Tageslicht – dann ist der Schaden da, für das betreffende Unternehmen, aber auch für unsere gesamte Branche.

Es muss ja nicht gleich zum kommunikativen GAU kommen.

Sicher nicht. Aber irgend etwas bleibt immer hängen; und sei es, dass man im Markt als unehrlich angesehen wird.

Was macht Hevert denn anders oder besser?

Wir bemühen uns um eine wirklich nachhaltige Geschäftspolitik – und zwar von A bis Z.

Ihr Leitbild haben sie im August letzten Jahres öffentlich gemacht. Da steht: „Für Hevert als Familienunternehmen mit 55-jähriger Tradition ist Nachhaltigkeit seit jeher Kern der Firmenphilosophie. Als naturverbundenes Unternehmen setzt sich Hevert aktiv für Naturheilkunde, Umweltschutz, nachhaltiges Wirtschaften und den verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern und Gesellschaft ein.“ Ist das nicht ein etwas zu hehrer Anspruch?

Man muss sich doch ein Ziel setzen, das so anspruchsvoll formuliert ist, um darauf zu zusteuern, aber es auch erreichen zu können. Das heißt aber andererseits auch, dass wir uns durchaus bewusst sind, dass wir noch nicht ganz dort angekommen sind, wohin wir möchten. Aber dass sich unser Unternehmen – alle Mitarbeiter, nicht nur die Inhaber – darauf committed haben, gemeinsam in diese Richtung zu arbeiten, ist schon ein Wert an sich.

Wie haben Sie den Weg denn bereitet?

Es gab mit Mitarbeitern aus allen Teilen des Unternehmens vorbereitende Corporate Social Responsibility-Kreise, kurz CSR-Kreise, vom ersten Tag an, bei denen auch ich Mitglied war und bin. Diese haben dann unternehmensweit in den einzelnen Abteilungen Workshops veranstaltet, bei denen ich mich aber absichtlich nicht eingeschaltet habe, weil einige Mitarbeiter dann doch nicht so offen sind, wenn der Geschäftsführer dabei sitzt, als wenn sie unter Kollegen sind.

Weil sie sich unter sich fühlen und auch mehr öffnen, und man viel-



leicht auch eine ehrlichere, nicht politisch gefärbte Meinung bekommt.

Sicher, denn diese ungefärbte Meinung war uns ganz wichtig. In diesem Prozess sind dann auch sehr viele Probleme auf den Tisch gebracht worden, weit mehr als wir gedacht haben. Letztlich war das vor kurzem veröffentlichte und von allen Mitarbeitern unterschriebene Leitbild auch nur ein, wenn auch wichtiges Dokument, doch weit wichtiger war der gemeinsame Weg dorthin.

Damit wurde aus CSR eine Art Qualitätsoffensive?

Das kann man durchaus so sagen. Wir wollten ganz explizit die viel beschworenen Leichen aus dem Keller und an die Oberfläche bringen, damit wir nachher nicht irgendein schickes Marketingpapier vorliegen haben, sondern eines bekommen, mit dem sich möglichst alle Mitarbeiter identifizieren können, auch weil sie sich auf dem Weg dorthin persönlich eingebracht haben.

Was waren das für Probleme, die da auf den Tisch kamen?

Das waren keine singulären Probleme, das war eine riesig lange Liste von Problemen. Und die Liste war so lang, dass ich uns in unserem Intranet, das jedem Mitarbeiter offen steht und auch zugänglich ist, das Unternehmen offiziell als krank gemeldet habe.

Also kein altmodisches Schwarzes Brett mehr?

Ein solches haben wir auch, aber für Push- und Pull-Informationen steht uns seit Jahren ein auf Microsoft-Sharepoint basiertes Intranet zur Verfügung. Dort – zum Beispiel im Pausenraum für Mitarbeiter aus der Produktion – können alle Mitarbeiter alle Protokolle von Besprechungen nachlesen, und so auch meine Ankündigung: „Hevert ist krank.“ Das habe ich wortwörtlich ins Intranet geschrieben und gleichzeitig alle Mitarbeiter zu einer außerordentlichen Betriebsversammlung eingeladen.

Auf der was passierte?

Eigentlich wollten wir ein vom CSR-Kreis auf Basis der Workshops entwickeltes und weitgehend fertiges Leitbildpapier vorlegen. Aber auf Grund dieser Riesenlatte von Problemen haben wir davon Abstand genommen und erst einmal die Entwicklung der Betriebsversammlung abgewartet. Wichtig war für alle und besonders unsere Mitarbeiter, dass sich das Management, aber auch die Inhaber eingestehen, dass das Unternehmen ernste Probleme hat. Auch das ist wieder schon ein Wert an und für sich. Danach haben wir aus den Problem-Kategorien abgeleitete Maßnahmen definiert, die schnell umzusetzen sind, solche die längerfristig greifen und jene, die für ein Leitbild wichtig sind und eher grundlegenden Charakter haben.

#### Und Ihr Leitbild?

Das haben wir dann ganz am Schluss als Entwurf vorgestellt, aber auch festgehalten, dass die besprochenen Maßnahmen umzusetzen sind, bevor das Leitbild implementiert und veröffentlicht wird. Das war vor allem ein Versprechen in Richtung der Mitarbeiter.

Das war Anfang des letzten Jahres. Und im August haben Sie es schon veröffentlicht.

Das war bis dahin auch viel Arbeit und auch ein hoher personeller Invest. Doch man darf solche Sachen nicht schleifen lassen, wenn sie einmal publik sind. Darum hat der CSR-Kreis alle Abteilungsleiter aktiviert, von denen dann wieder welche in den CSR-Kreis geholt wurden. Dieser „Unternehmensverantwortungskreis“ hat dann wiederum alle anderen Abteilungs- und Fachabteilungsleiter dazu genommen, um verschiedenste Maßnahmen durchzuführen. Das reichte von regelmäßiger Informationspolitik, Veröffentlichungen von Abstracts aus allen Führungskreisprotokollen bis hin zu vielen anderen Aktionen.

#### Was waren die weitreichendsten Maßnahmen?

Beispielsweise, dass es bei uns kaum noch ein geheimes Protokoll gibt, sondern dass alle Protokolle - zwar meistens in zusammengefasster Form - regelmäßig intern veröffentlicht werden. So wie übrigens auch alle Umsatzzahlen und das Ergebnis. Das war ein überaus wichtiger Schritt, weil wir damit nicht mehr nur über Ankündigungen und über Betriebsversammlungen informieren, sondern sozusagen annähernd totale Öffentlichkeit für alle Mitarbeiter haben. Dann wurden Abteilungssitzungen eingeführt, Mitglieder aus dem CSR-Kreis zu Konfliktmoderatoren ernannt, ein Leitfadensystem für Führung und Zusammenarbeit entwickelt, in dem sich alle Führungskräfte zu gewissen Prinzipien der guten Führung verpflichten und schließlich einen „Leitbildtag“ veranstaltet.

#### Statt eines Betriebsausflugs?

Genau. Und zwar gemäß unserem Leitbild absolut orts- und naturnah - ein wenig oberhalb des Dorfes Nussbaum, wo ja auch unser Haupthaus sitzt. Nach vielen Aktionen und Teamspielen wurden dann drei Leitbildtafeln für unsere drei Standorte präsentiert, auf denen nahezu alle Mitarbeiter auch unterschrieben haben. Damit haben wir das Leitbild für offiziell implementiert erklärt und erst danach auf unsere Internetseite gestellt, aber auch jedem Mitarbeiter ein Exemplar als Booklet zur Verfügung gestellt, damit man sich das in die Kitteltasche schieben oder auf dem Schreibtisch legen kann, um sich bei jeder Aktion darauf berufen zu können.

#### Mit welcher Konsequenz?

Wenn ein Abteilungsleiter mir heute dieses oder jenes sagt, dann kann ich sagen, ich finde das nicht leitbildkonform - umgekehrt natürlich auch. Ein Leitbild ist ja keine Einbahnstraße.

#### Welche Auswirkungen hat das neue Leitbild auf ihre Arbeit?

Ganz massive. Das Leitbild beinhaltet auch unsere Vision, auf die wir alle Strategien ausrichten. Nach unserem Leitbild wählen wir aber beispielsweise auch unsere Lieferanten aus. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen, ist aber unsere Zielvorstellung. Wir können un-

sere durchaus ehrgeizigen Ziele nicht alle alleine stemmen, sondern brauchen dazu Partner, die wie wir denken und auch handeln.

#### Das fängt wo an?

Wenn wir beispielsweise sagen, dass wir Ökostrom einsetzen, welchen Strom soll denn zum Beispiel unser Logistikdienstleister einsetzen? Freilich können wir unseren Lieferanten nicht von heute auf morgen die Pistole auf die Brust - Partnerschaft ist ja auch ein Teil des Leitbildes - setzen, aber wir wollen schon sehen, dass unsere Partner sich in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln; und uns im Zweifel aber auch jene Partner aussuchen, die unser Werteverständnis mittragen. Wir sind gerade dabei, eine Checkliste zu erarbeiten, was wir künftig von unseren Partnern erwarten werden. Und wenn wir von Partnern erfahren, die interessant für uns sein können, geben wir dann erst mal diese Checkliste durch. Wenn der Partner wirklich interessant ist und erst mal Grundsätzliches erfüllt, dann geht man auf ihn zu und bittet ihn um weitere Informationen.

#### Wie weit geht das?

Denken sie an Lieferanten aus dem Ausland. Welche Pharmafirma kann ausschließen, dass in der Produktion von Inhaltsstoffen oder auch von Werbemitteln Kinderarbeit ausgeschlossen ist oder die Regenerierungszeiten für Mitarbeiter eingehalten wurden?

Ein Leitbild bringt es eben immer auch mit sich, dass man Entscheidungen treffen muss, was die Auswahl von Dienstleistern, aber auch von Mitarbeitern betrifft.

Stimmt. Aber unser Leitbild wurde nicht auf der grünen Wiese gestartet. Hevert hat - auch weil es ein Familienunternehmen ist - seit jeher eine gewisse Kultur. Wir haben im Prinzip nur relevante Teile dieser Kultur fixiert und konkretisiert, weshalb sich diese sicher zu treffen den negativen Entscheidungen eher in Grenzen halten. Wir haben uns auch schon länger um das Thema Umwelt und soziale Nachhaltigkeit gekümmert. Aber immer, wenn man anfängt etwas zu konkretisieren, stellt man fest, wo man überall noch Lücken hat.

Aber man hat mit einem Leitbild auch eine Art Gerüst, an das man sich bei allen Entscheidungen halten kann, so kann man Personal aussuchen, so kann man Lieferanten aussuchen oder auch Neubauten planen.

Richtig, aber bisher musste ich im Zweifel immer korrektiv eingreifen, das Leitbild wirkt dagegen präventiv, weil der einzelne Mitarbeiter weiß, wonach er sich richten muss. Beispielsweise wurde Milch gekauft: Das war vorher kein Bio-, aber immerhin ein Markenprodukt, weil Hevert als Marken-Unternehmen keine Handelsmarken unterstützen möchte. Jetzt wird ein Bio- und Markenprodukt gekauft - so wird heute auch sonst bei uns eingekauft. Das erzeugt manchmal ganz spannende, fast philosophische Diskussionen, ob denn nun „regio“ oder „bio“ besser oder Fallobst besser als Bioobst ist. Anderes Beispiel: Wir stellen in der Verpflegung der Mitarbeiter von Orangen- auf Traubensaft um, weil der aus der Region stammt.

#### Tja, wo soll man anfangen und wo aufhören?

Wenn man einmal anfängt, nimmt das Ganze kein Ende. So haben wir im ersten Schritt unsere ganzen Broschüren auf FSC-Papier umgestellt. Dann kam natürlich die berechtigte Frage auf: Was ist mit unseren Packmitteln? Also stellen wir gerade alle unsere Packmittel um, was dann auch wieder einen entsprechenden Aufwand nach sich zieht.

Und dann naht wie das Amen in der Kirche sicher schon die nächste Frage: Was ist mit den Druckfarben?

Natürlich. In den USA gibt es schon Soja-Farben. Doch wie wird das dafür verwandte Soja angebaut, was wird dadurch verdrängt? Will auch heißen: Schlussendlich kann man es nie 100prozentig richtig machen. Es werden immer Fehler passieren, weil eben jede Entscheidung irgendwo ökologische Konsequenzen hat.



**Aber darum geht es ja auch gar nicht.**

Eben. Uns geht es um ein grundsätzliches Bestreben, mit einem festgeschriebenen Leitbild und daraus abgeleiteten Maßnahmen das tägliche Handeln auf ein übergeordnetes Ziel auszurichten, was bei uns eben immer ökonomisch nachhaltig sein muss. Andererseits kann das aber auch nicht bedeuten: Hevert rettet die Welt und löst sich dann auf, weil vor lauter Ökohinwendung und Afrikaspenden nichts mehr über geblieben ist. Darum müssen wir bei all unserem Handeln darauf achten, ökonomisch wie ökologisch nachhaltig zu agieren.

**Wie sieht es denn auf der ökonomischen Seite aus?**

Wir haben wie alle OTC-Anbieter im Jahr 2005 durchaus stark geblutet und rund 12 Porozent Umsatz verloren, was sich auch in den Jahren 2006 und 2007 fortgesetzt hat. Doch ab 2008 ging es wieder nach oben, auch weil wir die Zeit genutzt haben, um alle Prozesse zu optimieren, intern umzustrukturieren und auch das Produktportfolio stark zu fokussieren.

**Also zu bereinigen.**

Aber stark - von über 500 auf heute noch rund 100 Produkte, was immer noch sehr viel ist. Doch gerade in der Naturheilkunde hat man grundsätzlich mehr Produkte, weil man eben an die Ursachen herangeht, und nicht nur Symptome bekämpft. Naturheilkundliche Therapeuten schätzen eben darum Produktvielfalt, die uns aber vor Probleme stellt, weil bei vielen Produkten der Aufwand zu den Erlösen nicht mehr in einer gesunden Balance stand.

**Das war sicher ergebnisrelevant.**

Und wie. Seit 2008 haben wir wieder ein zweistelliges Wachstum, auch wenn von 2010 auf 2011 das Umsatzwachstum nur noch einstellig sein wird, aber immerhin noch oberhalb von fünf Prozent.

**Und das in einem seit Jahren stagnierenden Markt.**

Da sind wir auch stolz darauf. Und gleichzeitig bauen wir auch das Exportgeschäft aus.

**Auf was führen Sie diese marktunkonforme Entwicklung zurück?**

Wir haben stark in Marketing und Vertrieb investiert und uns vor allem auf unsere Dachmarke besonnen, und diese emotional aufgeladen. Wir haben unseren ganzen Unternehmensauftritt bis hin zum Packungsdesign schrittweise überarbeitet, aber auch unsere Budgets für Marktbearbeitung erheblich erhöht. Das wurde dadurch ermöglicht, dass wir beispielsweise im Bereich Logistik und Herstellung Effizienzreserven erschlossen haben, um die frei werdenden Gelder dann in Prozessverbesserungen und in den Markt zu investieren. Wohlgemerkt: all das ohne Entlassungen.

**Also keine Headcounteffizienzen.**

Das ist ein Schritt, dem wir uns als Familienunternehmen verweigern. Was nicht heißt, dass bei uns keine Entlassungen vorkommen dürfen, aber sie dürfen eben in aller Regel nicht betriebsbedingt sein.

**Was passiert denn, wenn einzelne Bereiche outgesourct werden?**

Dann werden die davon betroffenen Mitarbeiter in anderen Bereichen eingesetzt, auch wenn dann eben umgeschult werden muss. Das mag mehr Aufwand sein, führt aber auch zu einer größeren Flexibilisierung, weil diese Mitarbeiter wesentlich breiter einsetzbar sind. Diese

interne Prozessverbesserung und die erhöhte Bearbeitungsintensität des Marktes mit Marketing, Vertrieb und dem Aufbau eines schlagkräftigen Außendienstes war für uns ein absolut relevantes Kapitel, in Verbindung mit einer Überarbeitung des gesamten Unternehmensauftritts.

**Puncto Außendienst ...**

Wir hatten bis einschließlich 2009 einen Außendienst, der sich an einer Hand abzählen ließ.

**Anders ausgerückt: Früher war Hevert weder vertriebslastig noch vertriebsstark.**

Stimmt durchaus. Wir waren dafür aber schon immer marketinglastig, wobei auch viel auf Direktmails und Musterversand hinauslief. Aber heute sind wir von einer verschwindend geringen Vertriebskraft zu einer doch ansehnlichen Vertriebskraft angewachsen und mit unserer Dachmarke, höheren Mediaspendings in Publikumsmedien und auch im TV sowie online, aber auch der Besinnung auf Nachhaltigkeit wesentlich präsenter am Markt.

**Was machen Sie online?**

Wir haben Online als relevantes Medium für Hevert definiert und haben begonnen, unsere Webseite auf den neuesten Stand zu bringen. Wir haben eine Publikationssoftware im Unternehmen eingeführt und ein Ausgabemedium dieser Software ist unser Webcontent-Management-System. Damit können wir eine sehr schöne Verzahnung zwischen Print und Online erzeugen.

**Dann gibt es sicherlich auch bald das erste App?**

Das ist noch offen. Die meisten Apps werden nicht genutzt, und das kommt für Hevert nicht in Frage. Nur eine App um eine App zu machen, ist eben nicht nachhaltig und damit nicht leitbildkonform. Wenn es wirklich eine App gibt, dann soll das eine von dauerhaftem Nutzen für die definierte Kundengruppe sein. Dafür gibt es schon ein paar ganz interessante Ideen, aber noch keine richtig überzeugende.

**Was ist mit den anderen relevanten Social-Media-Kanälen?**

Für Hevert heißt das aktuell: Twitter und Facebook. Wir nutzen Social Media als Push, um dann Pull zu erzeugen. So ist Facebook für uns dafür da, um die Kunden mit Informationen zu erreichen und sie dann auf unsere Webseite zu holen. Auf Facebook kommunizieren wir sehr intensiv über die Werte des Unternehmens und die auf den Werten basierenden Maßnahmen wie das Schulbauprojekt in Burkina Faso. Wen das interessiert, der kommt auch auf unsere Webseite.

**Klappt es denn?**

Wir haben gute Besucherzahlen, grundsätzlich eher steigend. Dazu haben wir über 1.500 Facebookfans, was für ein Unternehmen unserer Größenordnung durchaus relevant ist. Und wir sehen ganz gute Beteiligungsquoten. Die Besucher unserer Seiten kommentieren oder teilen dann auch Inhalte in Richtung anderer Medien. Da kann man natürlich noch viel mehr machen, aber insgesamt finden wir das sehr erfreulich. Das ist ja genau das, was wir erreichen wollen: Wir wollen Menschen darüber informieren, wer hinter den Produkten steht, welche naturheilkundlichen Therapieoptionen es gibt, oder was ein Mensch ergänzend zur Arzneimitteltherapie tun kann, um seinen Gesundheitszustand zu verbessern.

**Oder wie es in Ihrer Mission festgehalten steht: Hevert bringt Gesundheit. Vielen Dank für das Gespräch, Herr Hevert. <<**