

Corporate Branding

Warum sie in Zukunft bedeutsam werden

HOLGER J. SCHMIDT + THORSTEN KUSCHMANN



Die Frage, wie Markenportfolios zu strukturieren sind, bewegt seit Jahrzehnten sowohl die betriebswirtschaftliche Forschung als auch die verantwortlichen Praktiker in Marketing und Unternehmenskommunikation. Doch in den durch Fusionen und Übernahmen immer komplexer werdenden organisatorischen Einheiten der Pharma-Industrie scheint diese Frage eine besondere Brisanz zu besitzen, da umfangreiche Portfolios für eine effiziente Vermarktung eine verlässliche und plausible Ordnung benötigen.¹⁾

Grundsätzlich stehen dem Portfoliomanager drei abgrenzbare Varianten zur Verfügung:

1. Die Marke kann entweder auf der Unternehmensebene angesiedelt sein (z. B. Ratiopharm) oder

2. auf der Ebene einer Produktgruppe (z. B. Nivea als Dachmarke für Nivea Sun, Nivea for Men, Nivea Soft etc.) oder
3. aber schließlich auf der Produktebene (z. B. Aspirin).

Hinzu kommen jedoch Mischformen, die sich aus den genannten Varianten zusammensetzen und den operativen Erfordernissen der Praxis gerecht werden: So arbeitet Henkel mit einer Kombination aus Unternehmens- und Produktmarke (Persil von Henkel), und Pfizer verwendet innerhalb seiner Schmerzliga sogar alle 3 Formen der Markenorganisation parallel: Die Unternehmensmarke Pfizer, die Dachmarke pain und die einzelnen Produktmarken, so z. B. Valoron oder Relpax.

Welche Möglichkeit, das eigene Markenportfolio zu organisieren, nun die Beste ist, kann pauschal nicht beantwortet werden und wurde auch schon vielfach an anderer Stelle diskutiert. Generell kann ausgeführt werden, dass für die Unternehmensmarke die Einheit des Portfolios spricht und damit bei vergleichbaren Gesamtinvestitionen in das Markenportfolio eine höhere kundenseitige Wiedererkennung als bei der Produktmarke zu erwarten ist. Für letztere spricht jedoch insbesondere die Möglichkeit der Differenzierung der einzelnen Angebote.²⁾ Viel interessanter, da hieraus u. U. allgemeingültige Schlussfolgerungen gezogen werden können, erscheint nun aber die Fragestellung, ob nicht durch Veränderungen im Umfeld der Pharma-Industrie bestimmte Ordnungsvarianten im Markenportfolio an Bedeutung gewinnen werden und welche Auswirkungen sich

hieraus für die operative Tätigkeit der Pharma-Kommunikation ergeben. Hiermit beschäftigen wir uns in vorliegendem Beitrag.

Der informierte Patient

Die Tatsache, dass Patienten besser informiert und selbstbewusster in Bezug auf Entscheidungen bzgl. ihrer Gesundheit sind, bedeutet, dass eine der Hauptzielgruppen der Kommunikation im Wandel ist.

Die Gründe für den Wandel der Patientenrolle liegen hierbei auf der Hand. Sie finden sich vor allem in der Emanzipation der Zielgruppe gegenüber den paternalistischen Arzt-Patienten-Beziehungen. Der Patient ist ein Konsument mit erhöhtem Gesundheitsbewusstsein und steigendem Informationsbedürfnis geworden. Die durch das Internet bedingte Veränderung im Zugang zu Fachwissen und Patientenmeinungen spielt hier eine wesentliche Rolle.³⁾ Außerdem wünschen sich viele Patienten – bei nicht lebensbedrohenden Krankheiten –, eine verstärkte Kontrolle des Beschaffungsvorgangs und fordern, dass eine Medikation auch aus anderen Quellen als vom Arzt möglich ist (z. B. Internet, Supermärkte oder der Direktkauf beim Hersteller).⁴⁾

Vier Thesen für starke Corporate Brands

Doch welche Auswirkungen ergeben sich hieraus auf das Eingangs skizzierte Dilemma zwischen der Einheit eines Markenportfolios und seiner Differenzierungskraft?

Dr. Holger J. Schmidt ist Geschäftsführender Gesellschafter der Markenberatung MonteVerdi. MonteVerdi bildet mit der grafitecture Werbeagentur die grafitecture GmbH, Unternehmensgruppe für Beratung und Kommunikation, und arbeitet für zahlreiche Kunden innerhalb und außerhalb der Pharma-Branche. Sie erreichen ihn unter holger.schmidt@monteverdi.de

Thorsten Kuschmann ist dort Senior-Berater.

■ These 1: Starke Marken werden im Bereich der Selbstmedikation zum entscheidenden wirtschaftlichen Erfolgsfaktor pharmazeutischer Unternehmen

Trotz seines verstärkten Interesses an medizinischen Themenstellungen verliert der aktiv kritische Patient den Überblick über die Bandbreite der medizinischen Möglichkeiten. Verantwortlich hierfür sind Entwicklungen, die in ihrer Analogie bisher vor allem im Konsumgüterbereich identifiziert werden konnten: Aufgrund der neuen Medien und veränderter gesetzlicher Bestimmungen zur Patientenkommunikation wächst das Informationsangebot bei gleichzeitig nachlassender Trennschärfe zwischen den bewährten Produkten. Der Patient sucht deshalb zunehmend nach Orientierungspunkten, die ihm helfen, die Leistungsangebote der Pharma-Unternehmen differenziert zu bewerten und somit seine „Suchkosten“ zu verringern. Starke Marken auf Seiten der Anbieter, seien es Produkt- oder Unternehmensmarken, liefern u. E. diese Informationseffizienz und ermöglichen somit die Bildung eindeutiger Präferenzen.

■ These 2: Auch das Markenbewusstsein der Ärzte und Apotheker wird steigen – und somit die Bedeutung von Marken bei verschreibungspflichtigen Medikamenten

Neben der Informationseffizienz ist es vor allem die Funktion der Risikoreduktion, die für Marken im Pharma-Sektor eine besondere Relevanz besitzt. Die Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos ist ganz allgemein eine zentrale Funktion der Marke. Prof. Heribert Mefert und das Beratungsunternehmen McKinsey haben in einer im Jahre 2002 in der Zeitschrift „absatzwirtschaft“ veröffentlichten Studie herausgefunden, dass die Risikoreduktion beim Kauf von Medikamenten wie z. B. Aspirin schon heute eine besondere Rolle spielt.⁵⁾ Aufgrund der jüngsten Diskussionen um „ge-

schönte“ Studien der Pharma-Industrie sowie der damit einhergegangenen Rücknahmen vom Markt und Schadensersatzklagen ist nun aber zu erwarten, dass auch für qualifiziertes Fachpersonal das Vertrauen in die spezifische Lösungskompetenz eines Anbieters, also dessen Glaubwürdigkeit, stärker in den Fokus rückt als der augenscheinliche Beweis durch wissenschaftliche Studien – ganz abgesehen davon, dass natürlich Mediziner auch nur Menschen sind, die den in These 1 skizzierten Bedürfnissen Rechnung tragen. Die Folge davon ist, dass

„Risikoreduktion spielt beim Kauf von Medikamenten schon heute eine besondere Rolle.“

starke Marken, die diese Glaubwürdigkeit über ihre emotionale Seite vermitteln, gegenüber der rationalen und wissenschaftlichen Beweisführung „an Boden gutmachen“. Mit anderen Worten: Ähnlich, wie es die für den südamerikanischen Markt konzipierte Kampagne von Bayer „Si es Bayer es bueno“ vormacht, wird derjenige Marktteilnehmer einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verzeichnen, der über seine Corporate Brand einen besonderen Vertrauensbonus erfährt.

■ These 3: Unternehmensmarken sind im Hinblick auf Informations-effizienz und Risikoreduktion gegenüber Produktmarken im Vorteil

Produktmarken haben es gegenüber stringent geführten, mit globaler Kraft operierenden Unternehmensmarken ungleich schwerer, sich im Kampf um Aufmerksamkeit zu behaupten. Die Unternehmensmarke erlaubt bei konsistenter Markenführung eine Bündelung der Kommunikationsetats auf wenige, immer wie- ▶

¹⁾ Vgl. Prill (2003), S. 134.

²⁾ Vgl. Prill (2003), S. 139.

³⁾ Vgl. Hautzinger (2003), S. 138f.

⁴⁾ Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Studie „Prescribing for the Future“. Auf Initiative der Quintiles Transnational Corp. wurden im Sommer vergangenen Jahres 192 europäische Führungskräfte der pharmazeutischen Industrie und 3.000 Konsumenten zu ihren Einstellungen und Meinungen bzgl. der Veränderungen im Gesundheitswesen befragt.

⁵⁾ Vgl. absatzwirtschaft Nr. 10 (2002).

Enormes Potenzial für Pharma und Biotech in den neuen EU-Ländern

Während die Pharma-Märkte in den früheren EU-15-Staaten derzeit nur eingeschränkten Umsatz verzeichnen, expandieren diese in den neuen EU-Beitrittsmärkten kräftig. So lag das Marktwachstum während der letzten fünf Jahre bei acht Prozent in den EU-15-Staaten, das in den neuen EU-Beitrittsländern dagegen bei 16,5 Prozent. Damit sehen pharmazeutische und biotechnologische Unternehmen attraktiven Wachstumschancen entgegen.

Originaltitel: Opportunities for the Pharmaceutical and Biotechnology Industry in the 'New' EU Countries (B518-52), Frost & Sullivan, E-Mail: katja.feick@frost.com

Suchkatalog: Medknowledge

Unter der Adresse www.medknowledge.de/klinikarzsuche/klinik/fachkliniken.htm ermöglicht „Medknowledge“ der Suchkatalog für die Medizin die Recherche von Krankenhäusern, die sich auf verschiedene Fachgebiete spezialisiert haben. Die wichtigsten Kriterien für die kostenpflichtige Aufnahme der Einrichtungen in die Liste sind nach Angaben des Betreibers die Zahl der behandelten Patienten beziehungsweise der durchgeführten Eingriffe sowie die Erfahrungen mit neuen Therapiemethoden. Die Übersicht wird kontinuierlich erweitert.

Mehr Umsatz steigern – jetzt!

Manche Unternehmen steigern ihren Umsatz kontinuierlich, anderen Firmen gelingt dies trotz größter Anstrengungen nicht. Woran liegt das? Weil die Umsatz-Champions mehr, einfachere, bessere zugängliche und größere Umsatzpotenziale kennen. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen bleiben zahlreiche Möglichkeiten für eine Steigerung des Umsatzes ungenutzt. Das Autorenteam listet von A bis Z alle Potenziale zur Umsatzsteigerung auf, die Führungskräfte kennen müssen. Zum Beispiel Folgeverkäufe, Vertriebsallianzen, Empfehlungsschreiben, Bananen-Marketing und Kaltakquise-Listen.

Johanna Joppe/Christian Ganowski/
Franz-Josef Ganowski, Umsatz steigern – jetzt! 242 Seiten, ISBN 3-593-37560-5, € (D) 29,90/€ (A) 30,80/sFr 52,20, Campus Verlag, E-Mail: info@campus.de

der kehrende Signale und bewirkt somit einen schnelleren und nachhaltigeren Lerneffekt. Sie ist also zumindest bezüglich ihrer Informationseffizienz gegenüber der Produktmarke im Vorteil. Weiterhin ist das beruhigende Gefühl, das die starke Unternehmensmarke vermittelt, nach unserer Erfahrung im Bereich erklärungsbedürftiger Produkte, zu denen ja auch Medikamente gehören, ungleich mehr wert als die spezifische Problemlösungskompetenz eines Produktangebots.⁶⁾ Um dies zu erläutern, sei ein Ausflug in die Dienstleistungsbranche erlaubt: McKinsey ist als Unternehmensberatung auch deshalb so anerkannt, weil der Entscheider mit der Wahl dieses profilierten Beratungsunternehmens sein persönliches Kaufrisiko minimiert. Er entscheidet sich für die geballte Kompetenz und Erfahrung der Sanierungsexperten, die in unzähligen anderen Projekten bewiesen wurde.⁷⁾ Ungleich geringer wäre die Attraktivität eines spezifischen Beratungsproduktes, welches unter eigenem Markennamen angeboten wird.

■ These 4: Starke Unternehmensmarken sind glaubwürdige Botschafter integeren Verhaltens

In jüngster Zeit sind schwache Signale erkennbar, dass unsere Gesellschaft immer mehr Wert legt auf die von den Unternehmen ausgeübte soziale Verantwortung, auch Corporate Citizenship genannt. Und in der Tat geben erste Studien zu erkennen, dass das glaubhafte agieren eines Unternehmens als „guter Nachbar“ ihm im Wettbewerb echte Vorteile bringt.⁸⁾ Allgemein wird erwartet, dass der gut informierte Konsument der Zukunft das glaubhafte Engagement eines Unternehmens für Ziele jenseits der Gewinnmaximierung tatsächlich durch verstärkte Loyalität honoriert. Wenn dies schon für Logistikunternehmen, Fluggesellschaften und Banken gilt, dann wohl doch erst recht für Pharma-Unternehmen? Um eine solche Orientierung glaubhaft und nicht aufgesetzt zu kommunizieren, bedarf es jedoch einer starken Unternehmensmarke, die die entsprechenden Markenwerte transportiert. Auch dies spricht für eine steigende Bedeutung des Corporate Branding.

Schlussfolgerung

Die Unternehmensmarke rückt nicht nur bei Anbietern wie Ratiopharm oder Stada, sondern auch bei forschenden Pharma-Herstellern in den Vordergrund. Deshalb ist es geboten, die bisher vielerorts vorherrschende Produktorientierung zu überwinden. Konkret bedeutet dies: Die Markenführung der Pharma-Konzerne sollte sich zukünftig stärker auf die Profilierung der eigenen Unternehmensmarke – zu Lasten der Produktmarken – konzentrieren.

Dies heißt nun natürlich nicht, dass das Heil des Portfoliomanagements einzig und allein in der Konzentration auf der Unternehmensmarke zu suchen ist. Vielmehr werden zunehmend intelligente Mischformen auftreten, und der im Konsumgüterbereich bei Unternehmen wie Storck, Nestlé oder eben auch Henkel zu beobachtende Trend zu einer stärkeren Betonung der Unternehmensmarke wird auch den Pharma-Sektor erreichen. Wenn dies tatsächlich der Fall ist, sollten folgende Gedankengänge ausführlicher diskutiert werden:

1. Pharma-Unternehmen sollten sich intensiver mit ihrer eigenen Identität beschäftigen und starke, differenzierende Werte besetzen. Dieser Prozess wird „weh tun“ und so manche harte Entscheidung mit sich bringen. So trennte sich z. B. Henkel im Zuge der stärkeren Fokussierung auf das Corporate Branding von diversen Marken seines Portfolios, und Bayer verabschiedete sich bereits von der überwiegenden Anzahl seiner Mass-Market-Produkte, da sie nicht in die Vertriebsstrategie passten.⁹⁾
2. Markenführung wird in Zukunft auch in der Pharma-Industrie stärker ganzheitlich zu betrachten sein. Den Unternehmenskern sollte klar sein, dass Markenführung zum zentralen Erfolgsfaktor des Unternehmens wird und keine isolierte Aufgabe der Werbeabteilung sein kann.
3. Die Patienten- und Arztkommunikation wird insgesamt unternehmens- und

somit auch imagelastiger. Kommunikationsbudgets werden als Folge verstärkt vom Produktmanagement zur Unternehmenskommunikation wandern.

4. Der Pharma-Außendienst entwickelt sich vom Botschafter einzelner Präparate zum Repräsentant seines Unternehmens. Er muss stärker darauf achten, dass er als einzelner dem Arzt gegenüber die Corporate Brand transportiert. Aus diesem Grund wird auch die interne Markenführung, also die Vermittlung der Markenwerte gegenüber den eigenen Mitarbeiter, an Bedeutung gewinnen.
5. Dachmarken unterhalb der Unternehmensmarke, wie z. B. pain von Pfizer, könnten bei strategiekonformer Ausrichtung als Vehikel für spezifische Kompetenzen und als Mittler zwischen Produkt- und Unternehmensmarke an Bedeutung gewinnen. ■

Literatur

- Hautzinger, N. (2003): Pharmakommunikation im Internetzeitalter.
- Prill, Chr. (2003): Mehr Wettbewerbskraft durch die richtige Markenordnung, in: Brandmeyer, K. (Hrsg.): Pharma trifft Marke, S. 134 bis 150.
- Schmidt, H. (2001): Markenmanagement bei erklärungsbedürftigen Produkten.

⁶⁾ Vgl. Schmidt (2001).

⁷⁾ McKinsey besitzt zur Zeit im Gegensatz zu Bayer kein Produktmarkenportfolio. Pharma-Unternehmen kommen meistens aus der „Bayer-Situation“ (Red.)

⁸⁾ So stellt bspw. das Beratungsunternehmen Booz Allen Hamilton in einer jüngst erschienenen Pressemeldung fest, dass lt. einer gemeinsam mit dem Aspen Institut durchgeführten Studie börsennotierte Unternehmen mit überdurchschnittlichem finanziellen Erfolg („Financial Leaders“) auch überdurchschnittlich werteorientiert agieren.

⁹⁾ Vgl. das Interview mit Klaus Kluthe, Leiter der Bayer Vital, Consumer Care, in der ersten Ausgabe des Pharma Marketing Journals (2005).